



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo distribuido y gestión de conflictos en los
docentes del nivel secundario: red 4-UGEL 01, 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Br. Ana Isabel Galindo Quispe

ASESOR:

Dr. Migdonio Epiquién Chancahuana

SECCIÓN:

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ - 2017

Página del jurado

Presidente

Dr. Cesar Humberto Del Castillo Talledo

Secretaria

Dra. Yolanda Soria Pérez

Vocal

Dr. Juan Mendez Vergaray

Dedicatoria

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y a mi familia que han sido mi soporte durante todo el periodo de estudio.

Agradecimiento

A la universidad Cesar Vallejo por haberme aceptado ser parte de ella así como también a los docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante.

Declaración jurada

Yo, **Ana Isabel Galindo Quispe**, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Liderazgo distribuido y gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundaria: Red 04- UGEL 01” presentada en 129 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Administración de la Educación es de mi autoría:

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 1 de Julio del 2017

Ana Isabel Galindo Quispe

DNI: 09710449

Presentación

Señores miembros del jurado:

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y títulos de la sección de Postgrado de la Universidad César Vallejo para optar el grado de Maestro en Administración Educativa, presento el trabajo de investigación denominado: “Liderazgo distribuido y gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundaria: Red 04 - UGEL 01” con la finalidad de determinar la relación que existe entre Liderazgo distribuido y Gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundaria: Red 04 - UGEL 01; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo para obtener el grado académico de Maestra en Administración de la educación.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y anexos; en el primero se plantearon los antecedentes, las bases teóricas de las variables del Liderazgo distribuido y gestión de conflictos, se sistematizó la conceptualización del Liderazgo distribuido y gestión de conflictos y se complementó con las teorías relevantes para la presente investigación, el problema de investigación, la formulación de hipótesis y se destacaron los objetivos. En el segundo capítulo se precisó sobre la metodología de la investigación empleada, diseño, la muestra, los instrumentos. En el tercer capítulo, se detalló la representación e interpretación de los resultados, el proceso de contratación de hipótesis, en el cuarto capítulo se realiza la discusión tomando como referencia los antecedentes el quinto y sexto capítulo mencionan sobre las conclusiones y recomendaciones respectivamente, el séptimo capítulo se presentan las referencias bibliográficas donde se detallan las fuentes de información empleadas para el trabajo de investigación.

Señores miembros del jurado, espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La autora

Índice

Carátula

Paginas preliminares

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii

I. Introducción

1.1	Antecedentes	15
1.2	Fundamentación científica, técnica o humanística de las variables	25
1.2.1	Bases teóricas del Liderazgo distribuido	25
1.2.2	Bases teóricas de Gestión de conflictos	41
1.2.3	Liderazgo y gestión de conflictos	50
1.3	Justificación	53
1.4	Problema	54
1.4.1	Problema general	56
1.4.2	Problemas específicos	56
1.5	Hipótesis	56
1.5.1	Hipótesis general	56
1.5.2	Hipótesis específicas	56
1.6	Objetivos	57
1.6.1	Objetivo general	57
1.6.2	Objetivos específicos	57

II. Marco metodológico

2.1	Variables	59
-----	-----------	----

2.2	Operacionalización de variables	59
2.3	Metodología	61
2.4	Tipo de estudio	62
2.5	Diseño	62
2.6	Población y muestra	62
2.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	64
2.8	Métodos de análisis de datos	67
2.9	Aspectos éticos	68
III. Resultados		
3.1	Análisis descriptivo de las variables	70
3.2	Prueba de Hipótesis	77
IV. Discusión		81
V. Conclusiones		85
VI. Recomendaciones		87
VII. Referencias bibliográficas		89
Anexos		
Anexo 1:	Artículo científico	
Anexo 2:	Matriz de consistencia	
Anexo 3:	Instrumentos	
Anexo 4:	Validez de los instrumentos	
Anexo 5:	Constancias que acreditan la aplicación de los instrumentos	
Anexo 6:	Base de datos	

Índice de tablas

Tabla 1.	Operacionalización de la variable liderazgo distribuido	60
Tabla 2.	Operacionalización de la variable Gestión de conflictos	61
Tabla 3.	Distribución de la población de estudio	63
Tabla 4.	Rangos de la variable Liderazgo distribuido	64
Tabla 5.	Rangos de la variable Gestión de conflictos	65
Tabla 6.	Coeficiente de confiabilidad de las variables	67
Tabla 7.	Distribución según nivel asignado al Liderazgo distribuido según docentes	70
Tabla 8.	Distribución según nivel asignado al Liderazgo colectivo según docentes	71
Tabla 9.	Distribución según nivel asignado al Liderazgo coordinado según docentes	72
Tabla 10.	Distribución según nivel asignado al Liderazgo colaborativo según docentes	73
Tabla 11.	Distribución según nivel asignado a la gestión de conflictos según docentes	74
Tabla 12.	Distribución según nivel en la dimensión Negociación según docentes	75
Tabla 13.	Distribución según nivel asignado a la dimensión Negociación con terceros según docentes	76
Tabla 14.	Correlación entre el Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos según docentes	77
Tabla 15.	Correlación entre dimensión Liderazgo colectivo y la gestión de conflictos según docentes	78
Tabla 16.	Correlación entre dimensión Liderazgo coordinado y la gestión de conflictos según docentes	79
Tabla 17.	Correlación entre dimensión entre la Liderazgo colaborativo y la gestión de conflictos según docentes	80

Índice de figuras

Figura 1.	Distribución según nivel asignado al Liderazgo distribuido según docentes	70
Figura 2.	Distribución según nivel asignado al Liderazgo colectivo según docentes	71
Figura 3.	Distribución según nivel asignado al Liderazgo coordinado según docentes	72
Figura 4.	Distribución según nivel asignado al Liderazgo colaborativo según docentes	73
Figura 5.	Distribución según nivel asignado a la gestión de conflictos según docentes	74
Figura 6.	Distribución según nivel en la dimensión Negociación según docentes	75
Figura 7.	Distribución según nivel asignado a la dimensión Negociación con terceros según docentes	76

Resumen

El presente trabajo de investigación titulado: “Liderazgo distribuido y gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundaria: Red 04 - UGEL 01”, se realizó con el objetivo de determinar la relación que existe entre las variables: Liderazgo distribuido y Gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundaria: Red 04 - UGEL 01, el estudio surge en el marco de los compromisos de gestión escolar y la mejora del desempeño docente.

Es una investigación de tipo descriptiva correlacional porque establece una relación directa entre las variables: Liderazgo distribuido y Gestión de conflictos. La población estuvo constituida por 122 docentes de Nivel Secundaria comprendiendo a las instituciones educativas de la Red 4, en este sentido el estudio fue censal donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra a quienes se les administro dos instrumentos que fueron validados por juicio de expertos y determinados con alta confiabilidad: cuestionario de liderazgo distribuido- LDAG (alfa de cronbach= 0,836) y el cuestionario de gestión de conflictos – GCAG (alfa de cronbach= 0,901).

Se concluyó que existe relación directa y significativa entre el Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos de los docentes de las instituciones educativas de la Red 04 de la UGEL 01 en el año 2017, con un Coeficiente de correlación de Spearman de 0.606 y un valor $p= 0,000$ menor al nivel de 0,05 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula confirmando la relación entre las variables analizadas en el presente trabajo de investigación.

Palabras claves: Liderazgo distribuido y gestión de conflictos.

Abstract

The present research work entitled: "Distributed Leadership and Conflict Management in Secondary Level Teachers: Network 04 - UGEL 01", was carried out with the objective of determining the relationship that exists between the variables: Distributed Leadership and Conflict Management in The teachers of the Secondary Level: Network 04 - UGEL 01, the study arises within the framework of school management commitments and the improvement of teaching performance.

It is a correlational descriptive type of research because it establishes a direct relationship between the variables: Distributed Leadership and Conflict Management. The population was constituted by 122 teachers of Secondary Level comprising the educational institutions of Network 4, in this sense the study was census where all the research units are considered as sample to those who were administered two instruments that were validated by trial of experts and determined with high reliability: distributed leadership questionnaire - LDAG (cronbach alpha = 0.836) and the conflict management questionnaire - GCAG (cronbach alpha = 0.901).

It was concluded that there is a direct and significant relationship between the distributed Leadership and the management of conflicts of the teachers of the educational institutions of the Network 04 of the UGEL 01 in the year 2017, with a Spearman correlation coefficient of 0.606 and a value $p = 0,000$ lower than the 0.05 level, the alternative hypothesis is accepted and the null hypothesis is rejected, confirming the relationship between the variables analyzed in this research paper.

Keywords: Distributed leadership and conflict management.

I. Introducción

El estudio abordó el análisis del nivel de liderazgo distribuido en los docentes del Nivel Secundaria así como la capacidad de gestión de conflictos que se produjo en el contexto de las instituciones educativas del distrito de San Juan de Miraflores que corresponden a la jurisdicción de la Unidad de Gestión educativa Local 01.

Desde el enfoque de la teoría se asume las características de la delegación de funciones, a cada grupo de trabajo donde en cada uno de ellos emerge la figura de un líder, desde esa concepción la teoría muestra que una gestión de calidad basada en el empoderamiento de las funciones y la expresión del liderazgo distribuido será el eje fundamental del crecimiento de las instituciones, especialmente del ámbito educativo, asimismo, se analizó la gestión de conflictos considerando que el aspecto humano siempre es complejo que las opiniones de cada integrante muchas veces causan discrepancias al interior de la institución y eso no se asume con las estrategias adecuadas o en todo caso resulta insuficiente la forma como debe realizarse la interacción y la confrontación para luego arribar al consenso y fortalecer un adecuado clima institucional.

Cabe mencionar que el estudio se enfocó en una investigación descriptiva correlacional así como asume el tipo de estudio no experimental, se realizó la operacionalización de las variables con el propósito de medir a profundidad ambas variables, para ello se utilizó el método estadístico descriptivo así como de la prueba no paramétrica que en este caso se ajustó al Rho de Spearman. Los resultados que se obtuvieran por medio de las encuestas fueron tabulados en tablas para luego ser interpretadas estableciéndose que existe relación directa y significativa entre el Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos de los docentes del Nivel Secundario de la Red 04 – UGEL 01. Finalmente se presentan las conclusiones que indican la relación que existe entre las dos variables analizadas y las sugerencias respectivas.

1.1. Antecedentes

Antecedentes internacionales

Ortega y Rocha (2015) en su trabajo de investigación denominada, *Liderazgo distribuido y cultura organizacional en educación básica*, presentada a la escuela de postgrado de la Universidad de Durango, México se planteó el objetivo: Determinar la relación que existe entre el liderazgo distribuido y la cultura organizacional en las instituciones educativas de educación básica de Victoria de Durango, la investigación fue de tipo cuantitativo desde una perspectiva de la Teoría de las Organizaciones, donde se utilizó la técnica de la encuesta siendo los participantes: los directivos y docentes quienes desarrollaron un cuestionario para la recogida de datos, el resultado respecto del ejercicio de la toma de decisiones compartida al interior de las instituciones educativas de educación básica de Victoria de Durango, es que todos y cada uno de los indicadores de análisis en esta investigación resultó débil, es decir, por debajo de la media, lo que representa que dicho ejercicio de toma de decisiones compartida es sumamente pobre al interior de estos centros educativos.

Labrin (2014) realizó una investigación titulada *Prácticas que configuran un liderazgo distribuido en un liceo politécnico de la comuna de San Miguel*, presentada a la Escuela de postgrado de la Universidad de Chile, cuyo objetivo principal fue identificar las prácticas de un liderazgo distribuido donde se consideró las opiniones de los directivos y docentes de la institución. La investigación se basó en el paradigma cualitativo de tipo Estudio de Caso sobre las prácticas que configuran un liderazgo distribuido. Entre las conclusiones que se pueden mencionar que las prácticas de un liderazgo distribuido se acentúan en la participación de todos los actores educativos en la toma de decisiones sobre la elaboración, ejecución de los planes de mejoramiento además cada miembro de la comunidad educativa es considerado como un agente importante, y tiene las condiciones necesarias para realizar las actividades planteadas. Las acciones de todos los agentes de una comunidad educativa, se enfocan en beneficio de un bien común.

Castro (2012) refirió en su investigación *Distribución del Liderazgo en los Centros Escolares Efectivos: El Caso del Colegio Distrital Juan Evangelista Gómez*, en el Tecnológico de Monterrey cuyo objetivo fue identificar y describir las características del liderazgo distribuido que se presentó en el Colegio ubicado en la ciudad de Bogotá, Colombia, la investigación fue de carácter cualitativo para dar a conocer la percepción de la realidad del contexto en el que las personas se desarrollan. Los datos fueron obtenidos a través de los siguientes instrumentos: la observación en campo, las entrevistas semi -estructuradas tanto al señor rector, coordinadores y docentes, el análisis de documentos y notas de campo se reveló que en la Institución el liderazgo distribuido ya es parte de la cultura de la institución, al igual que el trabajo en grupo y colaborativo, la participación libre y espontánea con el interés de alcanzar objetivos comunes de la institución. Entre las conclusiones se presentaron que el liderazgo distribuido contribuyó a lograr la misión y visión de la institución, existe mayor socialización por el trabajo en equipo además fomenta el valor de la tolerancia y el respeto por el pensamiento diferente del otro y se distribuyen responsabilidades según potencialidades y capacidades de los integrantes de la comunidad educativa. Se evidenció la aparición de nuevos líderes que colaboraron de diversas maneras.

Ramón (2011) realizó la investigación titulada, *Estudio de caso acerca de liderazgo distribuido en una escuela internacional de la ciudad de México*, presentada en la Universidad Tecnológico de Monterrey para obtener el grado de maestra en Administración de Instituciones educativas , el trabajo tuvo como objetivo principal el de explorar las prácticas de liderazgo del equipo que conforma la administración de la institución bajo la guía de la figura del director ejecutivo, se realizó una descripción detallada acerca de la metodología cualitativa desarrollando un estudio de caso. Los participantes fueron directivos, coordinadores y docentes. Los instrumentos de recolección de datos fueron la entrevista semi-estructurada, análisis de documentos y la observación directa. El principal hallazgo fue que el liderazgo distribuido se da a través de la interacción, la toma de decisiones, la comunicación, la planeación, la motivación, oportunidades, trabajo en equipo, compromisos. Entre las conclusiones se pueden mencionar: Un líder puede ser exitoso dentro de un determinado contexto y no serlo en otro, lo cual no tiene que

ver siempre con la capacidad del líder en sí, sino con otras situaciones como factores de tipo cultural, tamaño de la institución, tipo de población escolar entre otros.

Pérez (2011) en su investigación titulada, *Métodos Alternos de Solución de Conflictos: Justicia Alternativa y Restaurativa para una Cultura de Paz*, para obtener en grado de Doctor en la Universidad Autónoma de Nuevo León Facultad de Derecho y Criminología plantea el objetivo: establecer de manera clara un marco básico sobre los métodos alternos de solución de conflictos, sus ventajas, características y particularidades y para lograrlo plantearon la utilización del método comparado, para conocer el grado de avance en el desarrollo en materia de métodos alternos de solución de conflictos obteniéndose el resultado que los Métodos como la Mediación, la Conciliación, la Negociación y el Arbitraje son una herramienta impulsora fundamental en la verdadera impregnación de la sociedad en la resolución alternativa de conflictos, para que realmente cumplan con sus fines más altos como lo es la creación de una Cultura de Paz y no sólo como medio para el desahogo en la carga de trabajo de los tribunales. La conclusión que se puede mencionar es que métodos alternos no tienen las condiciones para poder desarrollarlos a plenitud por ello es necesario crear un cambio de conciencia urgente.

Souza (2012) en la investigación titulada, *Competencias emocionales y resolución de conflictos interpersonales en el aula*, realizada para obtener el grado de Doctora en Pedagogía social en la Universidad Autónoma de Barcelona, La investigación es de tipo cualitativo que se orientó al estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social llevadas a cabo en escenarios naturales para obtener información acerca de la vida de las personas, historias, comportamientos, pero también de los movimientos sociales. En los resultados de la investigación se distingue en el estudio 1, los motivos de los rechazos y la integración del alumnado de ciclo inicial de primaria, a partir de estos resultados se diseña el estudio 2, donde se analiza las competencias emocionales del profesorado y las que ellos desarrollan en el alumnado, así como las estrategias para la prevención y resolución de los conflictos interpersonales. Las conclusiones

indican que: Un aspecto importante es que en las diferencias en función del curso los profesores de sexto curso puntúan más alto en Consciencia de las propias emociones y flexibilidad que los profesores de primer curso. Sin embargo, al comparar a los de sexto curso con los de tercero, los profesores de sexto puntúan más alto en flexibilidad y adaptabilidad y bastante menos en control de los impulsos. En cuanto a los centros públicos y privados no hay relaciones significativas.

Gálvez (2014) en su investigación titulada *Relación entre inteligencia emocional y manejo de conflictos del puesto de trabajo en la empresa comercial Los hermanos, S.A* de tipo descriptivo correlacional tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la inteligencia emocional y el manejo de conflictos para ello seleccionó una muestra integrada por 17 personas con las siguientes características: género masculino, entre 18 y 40 años a los cuales aplico 2 instrumentos, el primero fue un test para medir el nivel de inteligencia a través de 5 dimensiones: autoconocimiento,, automotivación, empatía y habilidades sociales y el segundo para identificar la estrategia era más utilizada para resolver los conflictos y luego de realizar el análisis estadístico los resultados fueron que no existe una relación significativa a nivel de 0,05 además se concluye que las personas se ubican en un nivel óptimo en cuanto a la inteligencia emocional y que la mediación es la estrategia más utilizada es decir se necesita la intervención de un tercero para la solución del conflicto.

Cruz (2008) en la tesis doctoral titulada, *Educación para gestionar conflictos en una sociedad fragmentada*, presentada a la Universidad de Barcelona Departamento de Teoría e Historia de la Educación, siendo su objetivo Construir una propuesta de educación para la paz que articule ámbitos sociales y educativos que contribuya a transformar las prácticas actuales de los conflictos por parte de la gente de la región, principalmente jóvenes estudiantes, al conocer y desarrollar competencias y habilidades para la convivencia pacífica y democrática que favorezcan una Cultura de Paz. La investigación se apoyó en las metodologías cuantitativas y cualitativas teniendo presente que son complementarias al analizar un fenómeno. La conclusión fue que la escuela es un espacio donde buena parte de la población transita por un momento fundamental de sus vidas, pues se está

formando la personalidad del individuo. Por lo tanto se puede encauzar su participación y ayudar a crear un tejido social que posibilite un nuevo marco de relaciones democráticas para la convivencia además la gestión de conflictos de manera creativa y no violenta es un proceso educativo permanente para que se arraigue en la cultura social.

Pelayo (2011) elaboro una investigación, *La mediación como vía complementaria de resolución de conflictos* cuyo objetivo fue explicar que es conveniente e incluso necesario fomentar el uso de medios complementarios de resolución de conflictos por tal razón la mediación es una vía que no ha sido lo suficientemente explotada y que, sin embargo, puede resultar adecuada para resolver muchos de ellos. En cuanto a la metodología utilizada para realizar el presente trabajo se ha recurrido a la búsqueda de las diferentes normativas existentes, tanto a nivel nacional como comunitario, procediendo a un análisis de las mismas y establecer así sus virtudes y sus defectos. Entre las conclusiones del trabajo de investigación se encuentran: La mediación se asienta sobre dos pilares fundamentales, el principio de voluntariedad y el de igualdad entre las partes. Es fundamental garantizar que las partes acudan libremente y que entre ambas exista un equilibrio de fuerzas para que puedan defender sus posiciones y pactar con total y absoluta libertad. Si falla uno de estos dos principios no debe haber mediaciones en ningún caso. A través de esta vía, pueden solucionarse un gran número de conflictos de una forma más rápida, económica y más ajustada al caso concreto que la solución impuesta por el juez; además el acuerdo alcanzado, si éste se logra, es más fácil que sea cumplido por ser fruto de la voluntad de ambas partes.

Antecedentes nacionales

Toribio (2014) en su trabajo de investigación titulada *Liderazgo y eficacia en las instituciones educativas de la Red 11 – UGEL 02- Lima, 2014* estableció la relación que existe entre el liderazgo del director y la eficacia de la instituciones educativas de la Red 11 de la jurisdicción de la UGEL 02 –San Martín de Porras, para ello se aplicaron cuestionarios tipo escala de Likert a 132 docentes de Educación básica regular que fueron seleccionados a través del muestreo probabilístico no intencional, luego del análisis estadístico los resultados concluyeron que la

correlación entre ambas variables es de 0,195 es decir se estableció una relación significativa. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional, de diseño no experimental y de enfoque cuantitativo. Es importante tomar en cuenta estos resultados porque permitirán proceder de una manera práctica e innovadora el liderazgo del director para obtener resultados para la mejora continua de la institución educativa.

Zárate (2011) en la investigación titulada, *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*, tuvo como objetivo: Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria. El trabajo de investigación fue una investigación con un enfoque cuantitativo no experimental y el tipo de diseño fue descriptivo transaccional o transversal. Este tipo de diseño de investigación permitió describir las dos variables de estudio: “El liderazgo directivo” y “el desempeño docente”. La población estuvo conformada por los directores, docentes y alumnos de las 23 instituciones educativas primaria de menores del distrito de Independencia de Lima; cada institución tiene diferente población de docentes y estudiantes tal como se observa en la siguiente tabla. En la investigación realizada obtuvo un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que el líder director realiza su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa, existe una dependencia. Como conclusión tenemos: Los estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional de los directores de las Instituciones Educativas de Primaria del distrito de Independencia que son aplicados contribuyen directamente al desempeño docente.

Manco y Luna (2014) elaboraron una investigación: *Liderazgo transformacional y gestión institucional del departamento y servicio* que tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables liderazgo transformacional y la gestión institucional seleccionaron ambas variables porque reconocen que están estrechamente relacionadas con la mejora de la institución en la que laboran que

es el Hospital Guillermo Almenara Essalud y ofrecer un mejor servicio y dar a conocer las preferencias del personal que labora en esta institución en particular sobre: estimulación intelectual, motivación consideración individual y el carisma por un lado y por otro la planificación, la organización, la dirección y el control en la gestión, la muestra estuvo conformada por 171 médicos que fue seleccionada a través de un muestreo probabilístico. La investigación fue de tipo básica de diseño no experimental, descriptivo y correlacional de corte transversal, los resultados que se obtuvieron en la investigación fueron : los resultados del estudio señalan que hay un nivel medio de liderazgo transformacional y en sus dimensiones de motivación inspiracional, consideración individual y carisma y nivel bajo de liderazgo en estimulación intelectual, en tanto para la gestión institucional el personal médico sostiene que la gestión del hospital se desenvuelve de modo regular por lo que se concluye que existe una relación positiva media entre ambas variables y en base a estos resultados se puedan tomar medidas hacia una gestión moderna y promover una cultura organizacional en la institución.

Carbonel y Vega (2013) desarrollaron una investigación titulada *Liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas de la Red 16 del distrito de Villa el Salvador, 2013* y su objetivo fue establecer relación entre las variables sobre el liderazgo directivo en las instituciones educativas de la red N° 16 del distrito de Villa el Salvador y su relación con el desempeño de los docentes que laboran en dichas instituciones para ello seleccionaron una muestra integrada por 211 participantes de una población total de 457 docentes y para recolectar información sobre las variables aplicaron cuestionarios y el resultado principal que obtuvieron es que existe una correlación significativa entre ambas variables. La investigación que desarrollaron tuvo un enfoque cuantitativo de diseño no experimental y de tipo correlacional. Los resultados obtenidos en esta investigación que el liderazgo que asume el equipo directivo está relacionado con el desempeño de los docentes en beneficio de los estudiantes y la comunidad educativa.

Celis y Sánchez (2012) refirió en su investigación denominada: *Liderazgo distribuido en docentes de una institución escolar particular* que desarrolló para

obtener el grado de magister en la Universidad Católica del Perú y planteó como objetivo: conocer las características que perciben los docentes de una Institución Educativa Escolar Particular para el desarrollo del Liderazgo Distribuido, que responde a un enfoque cuantitativo y el nivel descriptivo, donde aplicó el método de la encuesta. La mencionada investigación se realizó en una muestra de 14 docentes, La tesis brindó información de las características que percibieron los docentes y el tipo de liderazgo que se desarrolló la institución. Éstas fueron analizadas y contrastadas para identificar si el liderazgo que se percibe es coherente con las características de un Liderazgo Distribuido, esto se logró a través de los resultados y el aporte del marco teórico. Las conclusiones fueron que la Institución Educativa Escolar Particular, materia de investigación, se identificó a partir de la percepción de los docentes, que la sub-variable confianza obtuvo mayor porcentaje en la escala de valoración, seguida de la motivación, el talento y el liderazgo múltiple. La tendencia en torno al liderazgo múltiple se vio reflejada cuando los docentes percibieron en su realización, un trabajo coordinado y colaborativo con los directivos y éstos a su vez promovieron el trabajo en conjunto. Siendo importante destacar que el efecto multiplicador que percibieron los docentes no se dio en su totalidad.

Chavez y Huayre (2014) concluyeron en su investigación titulada *Convivencia escolar y resolución de conflictos en los estudiantes del Nivel secundario de la IE. 6038 "Ollantay" UGEL 01* que entre la convivencia escolar y la resolución de conflictos existe una correlación moderada y un nivel de significativa de 0,05 en los estudiantes del Nivel Secundaria de la Institución Educativa 6038 "Ollantay" ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores – UGEL 01 para obtener estos resultados aplicaron encuestas a una muestra conformada por 200 estudiantes los que fueron seleccionados a través de un muestreo probabilístico por estratos. Utilizaron el método hipotético deductivo, diseño no experimental, transversal, de tipo básico ya que no existe manipulación de las variables y de nivel descriptivo correlacional. Actualmente la meta que toda institución educativa se plantea es el logro de los aprendizajes y uno de los factores que contribuye a lograrlo es una buena convivencia en el aula y cuando se presenten conflictos entre los estudiante ellos apliquen estrategias para resolverlos.

Huamán (2014) desarrolló una investigación titulada: *Gestión del personal y resolución de conflictos laborales en las instituciones educativas de la Policía Nacional del Perú – 2014* cuyo objetivo fue establecer la relación que existe entre ambas variables: gestión del personal y resolución de conflictos laborales, para ello se aplicó dos instrumentos a 126 docentes que se desempeñan en 5 instituciones educativas de la Policía Nacional del Perú que brindan servicio en los tres niveles educativos de la educación básica regular. La investigación se desarrolló como un estudio básico sustantivo, de naturaleza descriptiva y correlacional. De acuerdo a la prueba de Spearman se alcanzó un coeficiente de correlación de 0,062 por lo que se concluye que no existe relación entre ambas variables. Esta investigación permitió obtener un diagnóstico para luego en base a los resultados se tomen las medidas pertinentes.

Baños y Colquepisco (2012) realizaron una investigación denominada. *Coaching educativo y resolución de conflictos en docentes de la IEP “Jose Buenaventura Sepúlveda Fernández” de la provincia de Cañete - 2012* teniendo como objetivo establecer la relación entre el coaching educativo y la resolución de conflictos en docentes de la IEP “José Buenaventura Sepúlveda Fernández”, en cuanto al tipo de investigación fue descriptiva correlacional, de diseño no experimental de corte transversal, se aplicaron cuestionarios que fueron desarrollados por 78 docentes que representaron a la muestra censal. La conclusión a la que llegaron luego de aplicar los instrumentos es que existe una relación positiva y con un nivel de correlación moderada a fuerte ($Rho=0,724$, p valor= 0,000 menor a 0,05 aceptándose la hipótesis alternativa y rechazándose la hipótesis nula. Este resultado reafirmo la necesidad de lo interesante que resulta el coaching educativo y como se relaciona con la educación en especial con la resolución de conflictos.

Vásquez (2012) en la investigación titulada, *Estilo y la dimensión de liderazgo que prevalecen en los docentes del nivel secundario, de una institución educativa de La Perla – Callao*, elaborada para obtener el grado de Magister en la Universidad San Ignacio de Loyola fue planteado el objetivo: Identificar el estilo y la dimensión de liderazgo que prevalecen en los docentes del nivel secundario, de una institución

educativa de La Perla – Callao; según la autoevaluación docente y la evaluación de los estudiantes. Esta investigación es de tipo no experimental y su diseño es descriptivo simple. Entre los resultados obtenidos tenemos que prevaleció el estilo de liderazgo transaccional, muy estrechamente sobre el transformacional y según la autoevaluación de los docentes prevaleció levemente el estilo transaccional; y, según los estudiantes, levemente el transformacional además hubo entre 44,4% a 57% de los docentes que tendían a un perfil de liderazgo transaccional, con toda la información previa se pudo planificar y ejecutar capacitaciones a los docentes en conductas de liderazgo transformacional de rango completo, para que proyecten una imagen personal más creíble, y tengan herramientas de elaboración de visiones compartidas, que tomen en cuenta las necesidades de los estudiantes, su desarrollo y el logro de metas. Para esto último, considerar que la motivación desarrolla la visión compartida, mediante un trabajo en equipo y el compromiso de los involucrados en la realización de las metas de la misión. Además, la consideración, enlaza las necesidades de los seguidores con la misión institucional (misión compartida).

Arana (2002) desarrollo el trabajo de investigación, *Resolución de conflictos medioambientales en la micro cuenca del Rio Porcón, Cajamarca*, en la Escuela de postgrado de la Universidad Católica del Perú donde se planteó el objetivo de analizar el conflicto entre la empresa Yanacocha y las comunidades de su entorno para su estudio realizo el uso combinado de métodos y técnicas de investigación social cuantitativas la que se ha complementado con información estadística proporcionada por el INEI y cualitativas, para el estudio de los impactos sociales como la observación, entrevistas, cuestionarios y grupos focales.

Este conflicto es de una complejidad mayor puesto que involucra no solo a la comunidad rural sino también a la urbana de Cajamarca. Se puede concluir que desde el enfoque de la resolución de conflictos primero se tiene que identificar la naturaleza del problema para contribuir en la eliminación de sus fuentes y a la prevención de otros procesos conflictivos para poder construir nuevas relaciones sociales basadas en el respeto y el reconocimiento de la diferencia con la cual se tiene que aprender a vivir.

1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística de las variables

1.2.1. Bases teóricas del Liderazgo distribuido

En la actualidad los sistemas educativos se han visto en la necesidad imperiosa de modificar sus estructuras para alcanzar los niveles deseados acorde al avance de la ciencia y la tecnología, sin embargo dicha priorización ha tenido una resistencia en el cambio de la actuación humana dado a la manifestación de la cultura de la institución educativa propia de la herencia de la década anterior.

Ante ello, existe un concepto traducido al sistema educativo que propone, aplica e interpreta un liderazgo Distribuido, se considera que esto representa un cambio que revoluciona la forma de organización en las instituciones educativas, ya que según estas implicaciones desarrolla procesos de participación, democratización y corresponsabilidad involucrando a todos los agentes educativos, entendidos estos como el desarrollo institucional, los docentes requiere de tiempos y espacios donde el directivo promueva una relación horizontal que permita un aprendizaje mutuo y una acción de liderazgo, MINEDU (2007) establece:

EL proceso de intercambio profesional se produce a través del diálogo y a partir de la observación y evaluación del trabajo en el aula; implica poseer la capacidad para compartir y la disposición para establecer compromisos que nos ayuden a crecer juntos (p. 8).

La gestión del directivo quien a través de diversos medios debe involucrar al personal hacia el logro de la mejora de calidad educativa, por tanto se espera que esta condición sea el medio en la cual los compromisos de gestión sean logrados a través de la eficiencia de los procesos educativo. Bolívar (2014) indica en cuanto a las funciones del directivo: “En un contexto de mayor autonomía de las escuelas y, paralelamente mayor responsabilidad por los resultados, se precisa una articulación pedagógica que tiene que ir más allá de las funciones burocráticas o de gestión”(p. 24). Es decir se requiere que los directivos asuman un nuevo rol en las instituciones educativas: un líder pedagógico que fortalezca al equipo humano en la toma de decisiones a través de un liderazgo distribuido.

Definición conceptual

El estudio partió de la premisa que el liderazgo es la habilidad que todo líder que dirige una institución educativa debe promover las fortalezas de todos los integrantes de la comunidad educativa y que están encaminadas hacia la meta que es el logro de los aprendizajes de los estudiantes además de generar las condiciones para lograrlo.

Por ello, de acuerdo con Bolívar (2011) se define que el liderazgo distribuido no es sinónimo de delegación de funciones o determinados roles en la toma de decisiones es también brindar las condiciones necesarias para que se desarrolle en toda la comunidad educativa, dado que en el espacio de aprendizaje en que se inscribe, requieren unas condiciones internas y externas en la cual la condición profesional del docente sirve para eliminar las barreras que lo impiden y establecer estímulos, que pudieran posibilitar el liderazgo referido, de este modo se espera mejorar el trabajo en equipo para que se convierta en el medio por el cual se promueva una gestión articulada al desarrollo institucional.

De lo anterior se concibe que el nuevo gestor educativo emprenda acciones para identificar las características de los integrantes de la comunidad educativa y de qué manera pueden contribuir con el logro de las metas planteadas. En este aspecto se concuerda con los fundamentos de Leithwood (2009) para quien esta forma de liderazgo aumenta las oportunidades de la institución educativa de beneficiarse de las capacidades de un mayor número de sus integrantes; permita a los miembros capitalizar sus fortalezas individuales, y promueve, entre los miembros un mayor sentimiento de interdependencia y un sentido de cómo el propio actuar tiene un efecto sobre el conjunto de acciones mediante una mayor participación en la toma de decisiones de modo que puede desarrollarse un mayor compromiso con las metas y las estrategias de la institución educativa. Cabe resaltar que de esta forma se espera que el equipo directivo debe promover la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa y fortalecer los valores culturales además de generar las condiciones necesarias para la distribución de los equipos de trabajo liderado por los propios agentes de la comunidad de manera integrada.

Análisis teórico del liderazgo distribuido

En la actualidad, las instituciones educativas están direccionadas por personas que tienen en claro la ruta de la gestión en materia de políticas educativas derivadas de la política de estado, por ello uno de los aspectos más importantes de destacar es que este modelo implica un cambio de cultura en la escuela, aspecto no menor y clave en los procesos de mejora; esto significa que si al interior de las instituciones educativas no se considera necesario el cambio, por diversas razones desde la desesperanza aprendida hasta la comodidad de la tradición, cualquier cambio resultará un maquillaje externo que lamentablemente va destinado al fracaso.

Este cambio se fomenta en esta última década dado que se espera que la mejora se logra en la medida en que se realiza una acción conjunta, debe existir sinergia en las acciones que se establecen como necesarias, con lo cual será vital la generación de equipos de trabajo que no compitan entre sí sino que se dispongan a desarrollar tareas que los conduzca hacia un fin compartido.

En este aspecto Crawford manifiesta que en este esquema los directivos van identificando y proponiendo metas, hacen un filtro catalizador y generan un clima de confianza, reflexión, apertura y colaboración. De esta manera se puede asegurar que el liderazgo distribuido implica a todos los miembros de la comunidad escolar que se ponen en movimiento las habilidades de cada uno para el logro de objetivos comunes, de esta manera el liderazgo se expresa horizontalmente, en todos los niveles de la escuela.

Otros estudiosos como Bennet, Wise, Woods, y Harvey indican que teniendo en cuenta que las Instituciones educativas forman parte de un mundo globalizado en constante transformación y que exige resultados, surgen cuestionamientos a su eficacia y al liderazgo educativo tradicional. Desde esta premisa el sistema educativo peruano considera que el liderazgo no solo debe remitirse al rol que realiza el Director sino que debe ser distribuido entre los integrantes de la comunidad educativa de modo que se pueda lograr las metas establecidas en todos los componentes organizacionales priorizando el logro de aprendizaje de los estudiantes.

De acuerdo con Bolívar (2010) el liderazgo distribuido se puede analizar a través de un enfoque descriptivo y son: Leithwood, Jantzi y Steinbach, Camburn, Rowan y Taylor; Copland, , quienes fundamentaron este enfoque dado que les interesa conocer el fenómeno en profundidad, en la convicción de que aportará un conocimiento mejor fundado sobre la dinámica organizativa, asimismo estos autores consideran que la distribución de responsabilidades es algo común en las instituciones educativas; ya que los patrones distribuidos de liderazgo co-existen con patrones focalizados; que de ninguno de ellos puede decirse que sea más eficaz que el otro en términos absolutos y en cualquier circunstancia; y que estos patrones varían en función del tipo de actividad que se realiza más aun cuando se trata de logros y metas de aprendizaje.

Bolívar (2010) también analiza el Enfoque normativo, y menciona que los representantes son: Gronn, Spillane, Halverson y Diamond, Timperley, dichos autores promovieron un enfoque básicamente normativo ya que les interesa encontrar mediante la investigación evidencias de los efectos inequívocamente positivos que atribuyen al liderazgo distribuido, estos argumentos son básicamente de dos tipos: (a) que el liderazgo distribuido es beneficioso por los resultados que produce en los estudiantes y (b) que lo es porque es menos administrativo o menos jerárquico.

Ante esta realidad, en la actualidad se propone una condición de liderazgo del profesorado ya sea en el aula como en la misma institución concebida por su propia condición profesional ya que se supone que debe empoderarse de su rol profesional, que lleva consigo la superación del aislamiento y del individualismo que hace aflorar lo mejor de sí, sus talentos y habilidades se ponen al servicio de la comunidad, se ejercen funciones de liderazgo en diversas funciones y ámbitos.

Sin embargo, es importante precisar que el liderazgo distribuido no significa delegar funciones o asignar tareas o una serie de acciones personales inconexas, es decir no se trata de que cada uno desarrolle lo que estime conveniente; en este sentido los directivos tienen la responsabilidad de coordinar el equipo de trabajo que compone la comunidad escolar.

Teorías sobre liderazgo distribuido.

Teoría de la actividad: Según López (2013) esta teoría fue desarrollada por Leontiev a fines de los años 70 y complementada por Engeström dichos autores sostuvieron que la teoría de la actividad podría resumirse como aquella que describe la vida social como un proceso de relaciones en constante movimiento entre las tecnologías, la naturaleza, las ideas, personas y comunidades. Su foco de acción pasa de una persona a otra de acuerdo con el contexto social y medioambiental y con el flujo de acción dentro de éste. Dicha Teoría implica que las actividades se realizan en conjunto donde se generan cambios con grados de libertad, en ese sentido López (2013) citando a Gronn y Engestrom enfatizaron que la actividad realizada en conjunto, la centralidad de la división del trabajo, la fluidez de las relaciones, los grados de libertad abierta a actores sociales y la dinámica interna del sistema de actividad que permite la transformación a través de pequeños cambios., relaciones, reglas, etc. de ese contexto como se gesta en las instituciones educativas.

Para García (2010) menciona que el liderazgo implica una distribución social donde la dirección tiene un rol importante y sugiere dos perspectivas: la primera numérica o agregada porque no solo se remite al director sino que el liderazgo es disperso dando de esta manera oportunidades de ejercer liderazgo a todos los integrantes de la comunidad educativa, la segunda es la perspectiva holística que implica la delegación, la colaboración y la democratización del liderazgo. Siguiendo el análisis teórico López (2013) sostiene que la Teoría de la Cognición Distribuida, fue desarrollada por Hutchins en los años 80, esta teoría según el autor sostiene que todos los componentes se direccionan hacia el liderazgo y una consecuencia de esto es que se puede ver el liderazgo como "co-ejecutado por" o "extendido a" los actores y los artefactos que se incorporan en el proceso y, quizás, ubicados "entre" los actores interdependientes, del mismo modo se considera que dicho liderazgo puede encontrarse tanto en cargos formales dentro de una institución educativa como en relaciones informales que dependen de formas de experiencia particulares.

De acuerdo a esta Teoría el liderazgo debe ser distribuido entre los líderes formales y aquellos que denominados informales, esta situación de gestión es

profundizada por Spillane (2004) quien precisa que el liderazgo distribuido está en los conceptos de cognición distribuida y teoría de la actividad ya que esta perspectiva toma en cuenta las responsabilidades del liderazgo y las acciones a través de las cuales éstas son ejecutadas se distribuyen entre lo que llaman liderazgo posicional e informal.

En ese sentido García (2010) considera que Spillane (2004) afirma que el desarrollo del liderazgo distribuido resulta de la interacción entre los líderes, sus seguidores y el contexto de la escuela, involucra a múltiples personas, todos son parte de este tipo de liderazgo, sostiene también que este tipo de liderazgo se basa en dos supuestos, primero: la dirección se entiende mejor a través de las tareas del yo mismo y segundo: que el liderazgo se reparte entre los dirigentes, seguidores y la situación escolar. Pero también existen cuestionamientos: la transferencia de la teoría de una disciplina a otra, la cognición distribuida es descriptiva y no prescriptiva. En consecuencia se asume que esta Teoría sostiene también que el liderazgo debe estar distribuido entre todos los integrantes de la institución educativa dado que la perspectiva distribuida es una nueva meta en la en la gestión escolar pero también es necesario crear las condiciones adecuadas para lograrlo.

Características del liderazgo distribuido

Para encontrar las características del liderazgo distribuido se encuentra los aportes teóricos de Spillane (2004) quien analizó los aspectos del liderazgo distribuido acorde a las condiciones de las instituciones educativas en la cual se trabaja mediante comisiones de trabajo que están organizadas por docentes y asumen el direccionamiento de las tareas encomendadas.

Spillane (2004) indica que la primera característica es la Actividad, que es un medio en la cual se ha basado en gran medida en la cognición distribuida para orientar el trabajo en fortalecer el entendimiento de las formas y actividades del liderazgo para considerarlo como una actividad distribuida.

De acuerdo con Spillane (2004), otra característica es la interacción entre los líderes, sus seguidores y el contexto de la escuela, dado que involucra a múltiples

personas, unas en posición de liderazgo formal y otras no, en ese sentido no se ejerce sobre los seguidores, sino que ellos mismos son parte de la práctica de este tipo de liderazgo. Se acogió una perspectiva de la cognición distribuida y este concepto se aplica en las instituciones educativas. Más aún se condiciona a las nuevas exigencias de la organización y de los recursos humanos en la interacción con la comunidad articulada en los planes de desarrollo institucional.

Para Spillane (2004) otra de las características fundamentales es la organización del grupo humano, en ella precisa que el área de trabajo con un número de docentes y la tarea se realiza a través de la interacción de varios objetivos, además que la perspectiva se basa en dos supuestos: (a) Que la Dirección de las instituciones educativas se entiende mejor mediante la búsqueda de las tareas del mismo; (b) Que el liderazgo está repartido en la práctica entre los dirigentes, seguidores y la situación escolar.

En el sistema educativo peruano, especialmente en la gestión de las instituciones educativas, desde hace unas décadas atrás, la gestión esta complementada por el trabajo en equipo, es decir comisiones de trabajo que están integrado por docentes y que estas se realizan con la participación y dirección de los responsables de la gestión escolar, cabe mencionar que esta situación es la misma que se describe como liderazgo distribuido más aun cuando en cada comisión se propone un responsable o líder sin embargo dentro de cada comisión también existe el manifiesto de asumir responsabilidades y dirigir las acciones de logro por cada particularidad pero sin descuidar los objetivos estratégicos propios de la institución.

Sin embargo aún se aprecia que una de las interrogantes desde la perspectiva distribuida es como se distribuye el liderazgo al interior de las instituciones educativas para ello hemos considerado los siguientes patrones:

Holístico:

A decir de López y Lavie (2010) se establece la interdependencia y coordinación entre diferentes líderes los cuales comparten objetivos en común adoptando tres

formas: colaboración espontánea donde se comparten experiencias mientras dura la tarea y luego se desintegran; las relaciones intuitivas de trabajo donde se relacionan de forma sistemática y la práctica institucionalizada que representa al trabajo colaborativo.

Distribución de responsabilidades:

López y Lavie (2010) sostiene que en esta perspectiva de distribución se distinguieron tres disposiciones: división del trabajo -diferentes líderes realizan por separado distintas tareas, co-liderazgo o líder-plus -múltiples líderes realizan juntos tareas vinculadas entre sí; liderazgo en paralelo -múltiples líderes realizan las mismas tareas pero en contextos diferentes.

Cabe resaltar que concordando con los fundamentos de López y Lavie (2010) se resume que el liderazgo es un fenómeno distribuido a lo largo de toda la institución educativa, cuya comprensión requiere mirar más allá de las funciones del equipo directivo sino integrar a todos los agentes considerando sus habilidades y características particulares pero que deben ayudar a sumar para el logro de objetivos institucionales. Sabemos que muchos docentes ajenos a éste asumen o comparten responsabilidades sobre muy diferentes actividades y programas. También que no siempre esta distribución de responsabilidades se realiza de manera explícita.

Dimensiones del liderazgo distribuido

Dimensión Liderazgo colectivo.

Una de las condiciones de la gestión escolar se traduce en la forma de organización de todos los agentes institucionales como son los docentes, el personal administrativo, los estudiantes y los padres de familia, ellos cumplen diversas funciones sin embargo tienen responsabilidad y participación directa en las condiciones de gestión institucional.

Para Bolívar (2011) el liderazgo colectivo se manifiesta cuando dos o más líderes realizan actividades independientes en diferentes contextos para conseguir los mismos fines, de tal manera que las tareas de una persona o grupo

complementan las tareas de otras y la suma de todas genera una práctica de liderazgo. Dado que el direccionamiento de cada grupo es liderado y asumido con el propósito de alcanzar los aspectos planificados en la gestión escolar.

En ese sentido se fundamenta la importancia de descentralizar o dirigir de modo participativo una institución educativa entendida como Bolívar (2010) comunidad profesional donde todos puedan aprender socializando sus experiencias, en dicho aspecto se promueve que las instituciones y sus miembros sean considerados como una comunidad de aprendizaje efectiva con la finalidad colectiva de incrementar el logro de aprendizajes, es decir que la repercusión final sea el aprendizaje de los estudiantes en consecuencia la mejora de los procesos educativos. Se requiere que los docentes trabajen en conjunto con sus colegas para superar problemas que afectan el bajo rendimiento de los estudiantes y una herramienta que se plantea es el desarrollo de Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) la que consiste de acuerdo con Krichensky y Murillo (2011) en:

Constituye, igualmente, una herramienta de reforma que se nutre de factores tan esenciales como el liderazgo distribuido, la cultura de trabajo colaborativa, el desarrollo profesional basado en las necesidades de aprendizaje del alumnado, la indagación y la reflexión sobre la práctica y el trabajo sistemático con evidencia, entre otros (p.66).

Esto requiere que los docentes asuman su rol protagónico al interior de las escuelas donde establecen compromisos de mejora de su práctica pedagógica no solo individual sino también colectiva donde se practique el liderazgo distribuido que les permita plantear propuestas, estrategias de mejora, compartir experiencias, socializar las buenas prácticas y también las que no contribuyeron con su objetivo para plantear soluciones de forma conjunta de esta manera se aprovecharía el aporte de cada uno es decir fortalecer el capital humano que posee la escuela promoviendo de esta manera un ambiente de trabajo donde se establezca buenas relaciones interpersonales entre los docentes que lo reflejara también al interior de las aulas. De este modo, los efectos del liderazgo sobre el rendimiento de los estudiantes se producen, en gran medida, porque el liderazgo eficaz refuerza la

comunidad profesional a un entorno particular en el que los docentes trabajan juntos para mejorar su práctica y mejorar el aprendizaje de los estudiantes. La comunidad profesional, a su vez, es un fuerte predictor de las prácticas de enseñanza que están fuertemente asociadas con el rendimiento de los estudiantes.

Dimensión Liderazgo coordinado.

Bolívar (2011) menciona que se denomina liderazgo coordinado se presenta al haber dos o más líderes realizan actividades independientes pero de forma consecutiva. Para Riveros (2012) este tipo de liderazgo es probablemente una de las interacciones más complejas porque requiere de una planeación minuciosa de las tareas y una distribución de las funciones, de tal manera que todas las acciones se encadenan secuencialmente y se dirigen hacia una meta específica. Según el autor, la falla en uno de los eslabones implica la falla de todo el proceso.

Concordando con Leithwood, (2009) se indica que hay relaciones significativas entre el conjunto de liderazgo y las capacidades del profesorado, en ese sentido se precisa que es mayor el interés en la que se mantiene con las condiciones de trabajo percibidas. La menor relación se presenta con la motivación y compromiso del profesorado que, a su vez, es el factor que más influye en los logros académicos. Menor relación tiene la capacidad y más escasa aún las condiciones de trabajo

Cabe resaltar que entender la distribución de liderazgo en cada escuela precisa explorar qué actuaciones están asociadas con prácticas de liderazgo, es decir como es la gesta de los directores, las consecuencias de las decisiones institucionales y la forma como se busca la integración del personal en relación con las dimensiones para la mejora del aprendizaje. Por ello el análisis de los aportes teóricos de diversos autores mencionan que es importante el consenso como forma de articulación de ideas en un solo contexto de trabajo y de objetivos institucionales, es decir el saber aprender y reaprender de las propias experiencias se convierte en la prioridad de la estructura de función de los directivos ya que debe tenerse en cuenta que una de las condiciones es saber que se trata de profesionales que forman a los futuros ciudadanos.

En ese respecto Riveros (2012) sostiene que tanto un liderazgo distribuido, como la comunidad profesional de aprendizaje en que se inscribe, requieren unas condiciones internas y externas, para eliminar las barreras que lo impiden y establecer estímulos, que pudieran posibilitar el liderazgo referido de este modo se busca favorecer las estructuras organizacionales horizontales, lejos de estructuras rígidas o jerárquicas, posibilita el liderazgo distribuido, por medio de equipos, comisiones de trabajo.

Dimensión Liderazgo colaborativo.

Bolívar (2011) indicó sobre el liderazgo colaborativo que es aquella interacción en la que dos o más líderes realizan acciones al mismo tiempo y en el mismo espacio para ejecutar una acción de liderazgo. En esta misma línea Riveros (2012) manifiesta que la práctica se desarrolla en equipo y la tarea es la misma. Por ejemplo, cuando los líderes de un proyecto desarrollan una actividad de formación docente con los miembros de la institución educativa y cada líder tiene a su cargo una parte dentro de la misma actividad.

Concordando con ambos autores articulando a la realidad de las instituciones educativas se afirma que el liderazgo de distribución colaborativa se caracteriza por las prácticas que se fundan sobre el trabajo de dos o más líderes con las siguientes características: (a) Quienes trabajan juntos en lugar y tiempo y llevan a cabo las mismas rutinas de liderazgo, tales como facilitar una reunión de equipo de trabajo. La co-práctica en esta situación es similar a la del baloncesto, en la cual los jugadores deben interactuar los unos con los otros, dando la pelota a otro miembro del equipo cuando dejan de pivotar y trabajando para organizarse entre todos para lograr encestar; (b) Quienes llevan a cabo una rutina de liderazgo separadamente pero en forma interdependiente. Las interdependencias son cruciales dado que toda gestión de las comisiones de trabajo parte del diagnóstico institucional, entonces todos están abocados en conseguir las metas para superar las debilidades y minimizar las amenazas utilizando las fortalezas de todo el personal.

Finalmente para Spillane (2004) la distribución coordinada se refiere a rutinas de liderazgo que involucran actividades que tienen que ser llevadas a cabo en una secuencia particular. Sin embargo estas no son diferentes sino que todos están abocados al logro del mismo objetivo más aún si en el diagnóstico situacional se determinó bajo rendimiento escolar, todos los líderes trabajan de diversas formas con diferentes actividades considerando que el único propósito es mejorar el nivel de logro de aprendizaje de los estudiantes.

El liderazgo en las instituciones educativas

Por naturaleza profesional, se considera que el docente es un líder natural dentro y fuera del aula y esta trasciende fuera de la institución educativa, dado que la comunidad es consciente del rol formativo que asume dentro de la sociedad, sin embargo el rol del docente al interior de las instituciones educativas tiene nuevos retos y uno de ellos es asumir su liderazgo más allá de las aulas para ello deberá fortalecer la práctica reflexiva, el trabajo en equipo donde participara en la toma de decisiones asumiendo de esta manera un nuevo liderazgo educativo.

En ese sentido, Bolívar (2011) manifiesta que el liderazgo docente constituye la base para promover y sostener esta estrategia de mejora, cuando todos los miembros de la comunidad educativa se sientan empoderados y comprometidos con los procesos de cambio y mejora en el centro. En una escuela vivida como comunidad, los docentes comparten el liderazgo y la toma de decisiones, tienen un sentido compartido de acción, participan en el trabajo colaborativo y aceptan su responsabilidad por los resultados de su trabajo.

Una de las características fundamentales de la tarea del docente en las instituciones educativas parte de la planificación curricular, el conocimiento de la materia de enseñanza aprendizaje, el dominio de las tecnologías de la comunicación articulada al proceso de enseñanza, ello está plasmada en la capacidad de integración con la comunidad escolar, en la cual se encuentra un conjunto de estudiantes que provienen de diversas estructuras familiares, con problemas socioemocionales distintos así como del conocimiento de la infraestructura educativa, de ello se establece básicamente la forma como se dirige,

organiza y ejecuta los procesos de enseñanza aprendizaje ya que es delicada la función de la formación de grupos humanos.

La relación entre los directivos y los docentes debe ser a través de un trato horizontal para luego establecer compromisos de mejora de la práctica pedagógica. Montero (2012) indica que :

Una estrategia formativa en la que se asesora personalmente al docente en su ámbito de trabajo, en su práctica cotidiana y a partir de sus necesidades específicas; es continuo y sostenido; es intencional, organizado y sistemático; se da por medio del diálogo, de la relación horizontal, de la interacción, la disposición personal y el compromiso.” (p.72)

Una propiedad del liderazgo distribuido sería el trabajo en equipo, pues toda la comunidad escolar moviliza sus esfuerzos en función de un objetivo compartido, además las decisiones son entendidas como una empresa colectiva y no como la función de un sólo individuo. Longo (2008) menciona que este tipo de liderazgo abarca a muchas personas que lideran y que al mismo tiempo se desempeñan como profesionales durante el desarrollo de sus sesiones.

La realidad en las instituciones educativas de acuerdo al fomento del Ministerio de educación es promover el trabajo compartido, para ello se creó en organismos como el Consejo Educativo institucional (CONEI) como un órgano, de apoyo a la gestión escolar la misma que es conformada por representantes de docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes quienes tienen el liderazgo para participar en la solución de conflictos o en la conformación de apoyo a la gestión en el cumplimiento de los proyectos institucionales, por ello se traduce lo que los autores mencionan es concordante con lo estructurado en la realidad educativa en el Perú.

En ese respecto se profundiza el análisis con el aporte de Spillane (2004) quien sostiene que la construcción del conocimiento es un proceso colectivo, en el cual los líderes escolares toman un rol protagónico en la definición de tareas y en su ejecución, de ello se espera que las personas integrantes de cada comisión de

trabajo institucional tengan las mismas condiciones para trabajar en conjunto, para poner en común iniciativas y experiencias, por lo cual el resultado es mayor y más general que la suma de las acciones individuales.

Es por ello que actualmente en la formación de la gestión escolar con liderazgo pedagógico se espera que los directivos sean generadores de liderazgos distribuidos activando las habilidades y capacidades de las personas que constituyen el grupo humano de la institución educativa, ayudándoles a comprometerse consigo mismas para el logro de objetivos organizacionales y colectivos, en la cual todos y cada uno de ellos deben tener la oportunidad de la experimentación, así como recepcionar la aportación e iniciativa de los otros sin dejar de motivar el trabajo colaborativo, la construcción de comunidades de aprendizajes y redes interdisciplinarias.

Este modelo de distribución o delegación del liderazgo se define desde dos aproximaciones, para Spillane (2004) desde la teoría de la cognición distribuida, la cual subraya que el conocimiento humano y la cognición no están condicionados en el individuo sino también en espacios de memoria distribuidas en hechos, o en el conocimiento de los objetos del entorno, además según se aclara que la distribución es organizativa, pues conecta los aspectos de la cultura, identidad y estructura considerando las características propias de la institución educativa, del contexto y de las personas con el entorno del aprendizaje.

Spillane (2004) se infiere que la Cognición Distribuida se centra en la manera en que el conocimiento es transmitido entre los actores de un sistema y cómo la información necesaria para cooperar es propagada a través de estados de representaciones y artefactos del mismo modo desde esta teoría, el liderazgo distribuido sería una estrategia basada en acciones cognitivas relacionadas con la toma de decisiones y la resolución e interpretación de problemas, así como también del análisis de las situaciones necesarias para generar mejores resultados y la coordinación de los docentes que trabajan con el mismo grupo de estudiantes de esta forma se busca superar las necesidades de aprendizaje así como implementar

acciones de mejoramiento en la formación humana de valores integrados hacia una misma condición de trabajo.

En este sentido, se analiza la práctica del liderazgo distribuido como un trabajo colaborativo y en grupos en general, para resolver problemas en el proceso de enseñanza aprendizaje al interior de las actividades pedagógicas, además identifica cómo los aspectos sociales influyen en la forma de actuar de los grupos humanos. El liderazgo distribuido es disperso y no se centra en un solo individuo o en un solo nivel, es en forma numérica o aditiva en una institución educativa o sistema puede identificarse como la suma de conductas de liderazgo, de muchos o de todos los miembros, a su vez es agregada porque cuentan los actos y las funciones de los docentes, consejos escolares, grupo directivo, estudiantes y director de un establecimiento, es decir, importan todos los miembros que integran una institución educativa.

Cabe reiterarse que el concepto aditivo del liderazgo distribuido tiene que ver con la importancia que tiene cada integrante de la escuela, sin importar su puesto de trabajo, lo realmente predominante es que pueda ejercer una función de influir sobre los demás, esta influencia es un fenómeno en el que intervienen diversas personas, conocimientos y habilidades, desplegados desde posiciones tanto formales como informales. Al respecto Leithwood (2009) indica que lo importante al interior de la institución educativa son los grupos de trabajo no los individuos, el liderazgo se entiende como una propiedad organizativa, es una función desarrollada a través de los distintos roles de la institución educativa y no como un conjunto de acciones asociadas a una determinada posición o rol.

El liderazgo distribuido está caracterizado por la práctica de reciprocidad, trabajo colaborativo, y la democratización. Trasciende los mandatos formales, surge de las acciones cooperativas, así como los compromisos que se asumen en el trabajo entre los sujetos, el liderazgo se expande a toda la comunidad escolar y el contexto de la escuela. Cuando las ideas y acciones son reconocidas por otros, el liderazgo se vuelve evidente, pues todos los integrantes se reconocen como importantes al momento de resolver los problemas y tomar decisiones.

De este modo para este estudio se estableció que el liderazgo distribuido es una acción concertada pues el grupo humano trabaja junto, de tal forma que ponen en común su iniciativa y experiencia, el resultado es un producto o energía que es mayor que la suma de sus acciones individuales.

Por lo cual las instituciones educativas que utilizan el liderazgo distribuido, tienen una jerarquía aplanada, pues el liderazgo es compartido lateralmente, y las decisiones son tomadas por los miembros que tienen tanto estatus como experiencia, de esta forma, las personas tienen autoridad y son responsables de las decisiones y los resultados. Los compañeros reconocen esta condición y experiencia, los maestros y líderes organizan sus acciones considerando sus propias habilidades, las de los demás miembros de la comunidad y el sentido de pertenencia colectivo de todos.

Finalmente se consideró que esta visión del liderazgo distribuido incorpora las actividades de la totalidad de los integrantes de una escuela, extendiendo las prácticas de liderazgo sobre todos los integrantes en su interacción, de esta manera los miembros comparten la toma de decisiones y la realizan las tareas que a cada uno le corresponde. Entonces, la distribución del liderazgo tiene su punto de partida en la división del trabajo, considerando las funciones, actividades y tareas de cada miembro de la institución educativa, de forma controlada y organizada.

Esto se refiere a que las funciones y obligaciones se distribuyen por una estructura organizacional previa o emerge de forma espontánea para enfrentar los requerimientos de alguna tarea en aras del cumplimiento de las bases educativas.

A nivel de reporte de experiencias exitosas en diversos contextos académicos se considera que el liderazgo distribuido hace que los directivos promuevan el liderazgo de los docentes destacando sus capacidades y habilidades en los equipos de trabajo de esta forma se incrementa la capacidad de resolver conflictos en las Instituciones educativas.

1.2.2. Bases teóricas de la Gestión de conflictos

Uno de factores que incide en la sociedad peruana es precisamente la presencia del conflicto, y esto podría deberse a la alta presión familiar, al nivel de estrés de los integrantes de las organizaciones sociales y que de manera directa afecta a las instituciones educativas que vienen soportando un conjunto de procesos de cambios de estructuras de convivencia así como de búsqueda de resultados en materia de gestión escolar.

Por ello, para el análisis del estudio, se basó en fuentes de la psicología organizacional para conocer los estudios sobre el comportamiento humano.

Definición conceptual

El concepto de gestión de conflictos se trata desde la perspectiva de la intervención, por ello se inicia con el fundamento de Robbins (2013) sobre los conflictos:

Se llaman conflictos a los procesos que se inician cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de forma negativa algo que a la primera le interesa, en situaciones concretas desde el punto de vista de quien es llamado, sin hallarse involucrado en el mismo, para manejar ese conflicto. (p. 139).

Cabe mencionar que las fuentes del conflicto pueden ser: metas incompatibles, diferencias al momento de interpretar los acontecimientos sucedidos, desacuerdos entre los integrantes de la comunidad educativa, siendo estos los más importantes, el inicio del conflicto ya sea de carácter personal o institucional, para ello prima el grado de convivencia así como la condición del clima institucional.

El conflicto es una forma de conducta competitiva entre personas o grupos, esta ocurren cuando las personas compiten por recursos limitados o percibidos como tales, cuando hay un enfrentamiento de intereses o de las necesidades de una persona con los de otra, o con los del grupo o con los de quien detenta la autoridad legítima.

Desde la gestión de una institución educativa se puede mencionar que el conflicto puede generarse desde una misma situación y esta puede ser percibida de manera distinta por diferentes personas más aún si esta depende de nuestras percepciones y nuestras diversas experiencias de vida, las personas expresamos emociones y sentimientos, en este proceso no necesariamente nos basamos en elementos objetivos respecto de la realidad. Así, un manejo inapropiado de emociones naturales, como ira, rabia e indignación dado que en una situación de conflicto, podrían llevar a desencadenar una reacción violenta.

Las instituciones educativas no escapan de esta dinámica, especialmente por tratarse de espacios donde toda la comunidad educativa (directivos, docentes, administrativos, estudiantes, padres y madres de familia) interactúa permanentemente. Por ello se puede inferir que el conflicto en sí no es positivo ni negativo, depende de cómo se afronte. Puede ser destructivo cuando se presta atención a aspectos sin importancia, erosiona la moral y la percepción personal, reduce la cooperación al dividir a los grupos, aumenta y agudiza las diferencias, conduce a comportamientos irresponsables e, incluso, dañinos, como pueden ser las disputas o palabras altisonantes.

Enfoque teórico de la Gestión de conflictos

Desde la perspectiva de la psicología se profundizó en cuál es la naturaleza del conflicto y su particular problemática en el ámbito escolar, en primer lugar porque naturalmente se lo opone al concepto de paz, para lo que intentaremos demostrar que esto no es así, y en segundo lugar, porque para poder resolverlos, lo primero que debemos es tener un conocimiento muy claro del mismo, por lo que, para una buena intervención será fundamental una diagnóstico preciso y sin juicio de valor.

Cuando una persona se encuentra disconforme con algún aspecto personal se genera el conflicto ya que este estado le lleva a la inestabilidad emocional, por tanto afecta a las relaciones interpersonales e incide en el cumplimiento de las obligaciones morales, laborales y sobre todo en el trabajo de la dinámica grupal.

Existe una tendencia a ver el conflicto como algo negativo, como una circunstancia a la que hay que evitar, que se basa en varias razones. En primer lugar, porque se lo asocia automáticamente a la manera en que se suelen resolver, es decir, mediante la violencia, la eliminación o anulación de una de las partes. Además, existe la idea de que un conflicto mal tratado puede generar condiciones desfavorables para los implicados afectando de manera directa a la organización.

Desde esa perspectiva Uribe (2010) sostiene que se espera que una gestión directiva posibilite que los procesos educativos se desarrollen en un ambiente favorable, superando y previniendo conflictos que pueden afectar la calidad de vida de los miembros de la comunidad educativa. La gestión de la convivencia escolar considera, asimismo, la capacidad para potenciar el proyecto educativo institucional (PEI) además de ejecutar el Plan anual de trabajo (PAT) y lograr resultados de aprendizaje de calidad. Son elementos centrales de este ámbito, la mantención de un clima escolar favorable a los aprendizajes, la prevención psicosocial, la creación de redes sociales y la comunicación e interacción colaborativa. Díaz y Sime, (2016) indican:

La escuela se legitima como un escenario de formación, no solo en conocimientos, sino en actitudes y valores para promover una convivencia pacífica entre los seres humanos; sin embargo, este ideal muchas veces no se alcanza adecuadamente debido a que, por distintas situaciones y factores (individuales o sociales), algunos de los agentes que intervienen en ella terminan involucrados en situaciones de conflicto que, en ocasiones, se tramitan de forma violenta (p.127).

Es importante brindarles herramientas adecuadas a los docentes sobre el manejo de conflictos los cuales se presentan durante el desarrollo de la sesión, son situaciones cotidianas, ocurren de forma permanente entre los estudiantes pero se debe promocionar que los conflictos deben ser resueltos y que hay estrategias para resolverlos no solo entre las partes en conflictos también gestionando la intervención de un tercero que facilite el dialogo para llegar a consensos y esto es parte de la gestión de la convivencia escolar. Los estudiantes para que puedan

sentirse seguros de participar deben sentir confianza en los compañeros que lo rodean así como del docente que dirige la sesión.

Desde el punto de vista de la convivencia escolar se indica que uno de los factores es la reunión de personas de distintas culturas y acervos de convivencia, en ella confluyen un conjunto de comportamientos y modos de ver la realidad así como de establecer condiciones de intercambio de formas de vida, en ella se prima la tolerancia, sin embargo estas no necesariamente son pasibles de conformar adecuadamente al grupo humano sino que buscan compenetrarse en la gestión de la escuela dado que uno de los requisitos es el grado de relacionarse unos con otros de modo que facilite la construcción de los grupos de trabajo.

Para el Ministerio de Educación (2014) precisa que pese a los cambios que se han ido produciendo en las concepciones educativas y en la visión de la escuela, aún encontramos prácticas y estilos autoritarios de relación, en ocasiones marcados por la violencia expresada en: “(a) La imposición de normas que no han sido consensuadas entre todos los miembros de la comunidad educativa; (b) Sanciones injustas o que vulneran los derechos de los estudiantes. Abuso de poder desde las autoridades y entre pares” (p. 31).

Por ello es necesario partir de la identificación de las situaciones de conflicto que se presentan en la institución educativa, a fin de desarrollar las estrategias necesarias para favorecer la convivencia y prevenir conflictos que afecten la labor educativa de la escuela.

En este respecto es importante la concepción de Murillo (2006) quien menciona que el líder en la institución educativa debe tener algunas características como soñador, aventurero y arriesgado siendo este último que lo motiva a realizar acciones innovadoras que tiene que tener como meta el logro de aprendizajes de los estudiantes por lo que tiene que establecer consensos con los docentes, establecer un dialogo horizontal y si se presentan conflictos se deberá aplicar estrategias para la gestión de conflictos.

Dimensiones de la Gestión de conflictos.

Considerando el aporte de Robbins (2013):

Se indica que los sentimientos que surgen cuando se enfrenta a un conflicto suelen ser contradictorios como: cólera, resentimiento, tristeza, arrepentimiento, remordimiento, desesperación, impotencia, rechazo y estos se experimentan por: (a) Se tiene dificultad para expresar los sentimientos lo que hace que se repriman lo que realmente se está experimentando. (b) Se crea la sensación de que es necesario evitarlo, siendo condescendiente o hasta siendo muy agresivo. (c) Se pierde el control de las emociones y sentimientos y se asumen comportamientos y actitudes violentos y surgen nuevos conflictos. (p. 140).

Desde el enfoque del análisis personal de los agentes de la educación se sostiene que los sentimientos surgen cuando se colabora con la solución de conflictos y estos son: alegría, relajación, tranquilidad, alivio, paz, satisfacción, esperanza, descarga y esto sucede por: (a) Para resolver un conflicto se tiene en cuenta la expresión adecuada de los sentimientos lo que genera tranquilidad entre las partes en conflicto porque expresan lo que sienten sin agredir. (b) Se asume el problema de forma integral. En este proceso de gestión de conflictos tienen un papel importante las emociones y sentimientos donde la relación entre las partes será fortalecida o deteriorada dependiendo como se resuelvan los conflictos.

Dimensión Negociación.

Concordante con Robbins (2013) una negociación se define como un proceso en el que dos o más partes se comunican directamente mostrando la voluntad para el dialogo para establecer un acuerdo. Para llevar a cabo la negociación es importante lo siguiente:

Que las partes tengan voluntad de diálogo y deseen construir la solución a los conflictos, Que exista apertura a la escucha activa, con respeto, Que tengan confianza en el proceso de resolución del conflicto, Que participen en igualdad de condiciones y oportunidades, Que posean libertad de actuar para tomar decisiones.(p. 122).

Entre las condiciones de gestión del conflicto que lleva a cabo en una institución educativa se refiere a la manifestación de las partes en igualdad de condiciones por ello se explicita que existe según Robbins, (2013).

a) Negociación competitiva: es aquella en la cual existe un alto interés por uno, bajo por el otro. En función de la conducción del conflicto: las dos partes quieren imponerse, lleva a la mutua destrucción. Lo que busca es llevar al conflicto a que uno gane y el otro pierda, b) Pacto o capitulación: Es aquella en el que existe un alto interés por lo que se negocia, por lo que hay en juego, y bajo interés por una o ambas partes implicadas o por el vínculo. Una o ambas partes ceden algo. Las relaciones son destructivas: por una parte conduce a un renunciamiento o retirada y, por la otra parte hay dominación (una parte se intenta imponer a la otra). Conduce la disputa en términos de que ambas partes ganan y pierden un poco. Es la línea de negociación próxima al regateo, c) Negociación cooperativa: en ésta existe un alto interés por el otro (sin renunciar a lo propio). Conducción constructiva del conflicto: supervivencia de las relaciones. Lleva a acuerdos del tipo ganar-ganar (p. 47).

Cabe indicar que muchas veces el conflicto a nivel de docentes se establece por las condiciones de falta de equidad, trato justo así como de aspectos en la cual se respeta las condiciones de cumplimiento de funciones, siendo de menor importancia las características de celo profesional, estos indicadores muchas veces son captados por los estudiantes, quienes copian el modelo de convivencia acrecentando el conflicto, por ello, es necesario que los directivos deban tratar la problemática con mucho cuidado, analizando la información, escuchándolos de modo tal que puedan generar confianza entre involucrados en el conflicto.

De acuerdo con el enfoque del Ministerio de Educación (2014) se considera que con este modelo de negociación se conduce a acuerdos más equilibrados y mutuamente satisfactorios, dado que el Proceso de negociación presenta las siguientes etapas:

a) Preparación y planeación: se plantean las preguntas: ¿Cuál es la naturaleza del conflicto?, ¿Cuál es la historia que llevó a esta negociación?, ¿Quién está involucrado y cuáles son sus percepciones del conflicto?, ¿Qué quiere de la negociación?, ¿Cuáles son sus metas?, También querrá preparar una evaluación de las que piensa son las metas de la otra parte: ¿Qué es probable que pidan? ¿Qué tan atrincherados parecen estar en su posición?, ¿Qué intereses intangibles u ocultos les resultan importantes?, ¿Sobre qué estarían dispuestos a llegar a un arreglo?, b) Definición de las reglas básicas: Se definen las reglas y los procedimientos para la negociación, teniendo en cuenta: ¿Quién hará la negociación?, ¿Dónde tendrá lugar?, ¿Cuáles restricciones de tiempo se aplican, si es el caso?, ¿A qué temas se limitará la negociación?, ¿Habrá un procedimiento específico por seguir si se llega a un impasse?, c) Aclaración y justificación: Es una oportunidad para que las partes en conflicto para informar a cada parte sobre los asuntos, por qué son importantes y cómo llegó cada quien a sus peticiones de inicio., d) Acuerdos y solución de los problemas: Las partes en conflicto realizan las concesiones necesarias para establecer los acuerdos que permitan la resolución del conflicto, e) Cierre e implementación: Es la formalización del acuerdo al que han llegado las partes.(Robbins y Judge, 2013, pág. 54).

Ahora bien desde el punto de vista de la negociación del conflicto existen fundamentos del cómo debe afrontarse para evitar colisiones y daños colaterales a los implicados y no deteriore la gestión institucional, por ello se describen algunas estrategias de negociación que se presentan a continuación.

Acuerdos distributivos.

Robbins (2013) afirma que esta estrategia de negociación que siguen se llama acuerdo distributivo, la característica que más la identifica es que opera en condiciones de suma cero. Es decir, cualquier ganancia que yo obtenga es a expensas de usted, y viceversa, cabe sostenerse que en esta estrategia una de las partes obtiene un mayor beneficio que el otro.

Acuerdos integradores.

Para Robbins (2013) esta negociación busca que uno o más acuerdos puedan generar una solución de ganar – ganar y obtener mejores resultados para ambas partes. El autor considera que la respuesta está en las condiciones necesarias para que este tipo de negociación tenga éxito, entre las que están el que las partes estén abiertas respecto de la información y actúen de buena voluntad ante sus preocupaciones, que ambas tengan sensibilidad ante las necesidades de la otra, que confíen en su contraparte y estén dispuestas a mantener la flexibilidad dado que solo estas condiciones permitiría alcanzar condiciones de justicia.

Finalmente puede inferirse que la negociación en la gestión del conflicto es la mayor condición de tratamiento de la problemática, el saber escuchar, analizar, y procesar la información en equilibrio ayuda a la toma de decisiones de manera oportuna sin dañar a ninguno de los participantes o involucrados del conflicto.

Dimensión Negociación con terceros

A decir de Robbins (2013, p. 183) existen situaciones donde las partes en conflicto son incapaces de resolver sus conflictos y es necesario la intervención de terceros, esta situación se presenta cuando no existe posibilidad de reflexión, sesión de parte o de aceptación de una negociación que conlleve a la solución del conflicto.

Para la gestión del conflicto en el ámbito educativo es necesario reconocer que estas puedan darse en diversos niveles ya sea entre pares, o entre grupos, también puede considerarse que son aspectos de influencia familiar, modo de convivencia o generados por situaciones sociales o hasta aspectos filosóficos existenciales, por ello se presenta algunas características de la mediación de terceros.

Mediación

Para Robbins (2013) es la tercera parte neutral que promoverá la gestión de conflictos este aspecto está representado por el equipo directivo u otros docentes que utilizaran el razonamiento y la persuasión para sugerir las propuestas de

solución a los conflictos además es importante que las partes deben estar motivadas en la búsqueda de soluciones pacíficas.

De esta manera el equipo directivo debe favorecer un clima de convivencia entre todos los integrantes de la comunidad educativa. En los casos cuando se trata de conflicto entre estudiantes está reglamentado que se propone la acción de la tutoría educativa, en la cual se solicita la presencia de un especialista en psicología organizacional, cuando se trata de adultos, se analiza la condición extrema, en ello el órgano adecuado es el CONEI.

El arbitraje

Para Robbins (2013) el arbitraje puede ser voluntario, las partes solicitan al equipo directivo su intervención u obligatorio se impone para resolver el conflicto. Cabe mencionar que la gran ventaja que tiene el arbitraje sobre la mediación es que siempre da como resultado un acuerdo. El que haya un lado negativo depende de qué tan “pesada parezca tener la mano” el árbitro. Sin embargo la manifestación clara de buscar la solución es primordial entre las partes involucradas.

Conciliación

De acuerdo con Robbins (2013) el conciliador del conflicto sería el equipo directivo que tiene que gozar de la confianza de las partes, es decir que esta se lleve a un buen término, sin embargo se debe tener en cuenta que los seres humanos siempre estarán a la espera de que se les dé la razón, por ello la condición de la conciliación es difícil comparar su eficacia con la de la mediación porque las dos se traslapan mucho.

En la práctica, es común que los conciliadores actúen como algo más que meros conductos de la información. También se involucran en la búsqueda de argumentos, interpretación de mensajes y persuadir a los beligerantes para que lleguen a acuerdos, normalmente en la gestión de una institución educativa, los directivos son los primeros en buscar mitigar el conflicto y segundo buscar la conciliación de las partes, para ello, siempre se recurre a la intervención del CONEI que es el órgano de apoyo a la gestión educativa.

1.2.3. El liderazgo y la gestión del conflicto

Considerando los aportes de Bolívar (2011) respecto al liderazgo distribuido así como el de Robbins, (2013) respecto a la gestión del conflicto se relaciona que en la realidad de las instituciones educativas existe una serie de prejuicios asociados al conflicto; no se percibe el aprendizaje que puede proporcionar el cometer un error, un fracaso, Rotula y condena al acusado, en consecuencia, el sistema educativo no es una institución que facilite y motive el aprendizaje y el crecimiento a partir de los errores, sino la vergüenza y el temor a cometerlos.

Por ello considerando elemental las normas de convivencia se concibe que el conflicto no debe ocultarse, negarse o disimularse sino debe tratarse y erradicarse, esto no ayuda a fomentar ni en los docentes ni en sus estudiantes la construcción de un modelo adecuado de cultura de paz.

De ello se desprende que el conflicto también ayuda a reflexionar sobre los alcances y permite trazar alternativas de solución optando otras salidas así como fomentando la condición de manifestación de posibilidades de superación o aislamiento de los factores que estarían influyendo en dicha situación conflictiva.

Es importante enseñar pautas de resolución del conflicto es decir la solución no solo está en las partes sino que esta debe tratarse de manera orgánica, institucional ya que la sola presencia del conflicto de manera negativa afecta al clima institucional en consecuencia arrastra al deterioro de las relaciones interpersonales.

El Ministerio de Educación (2014) en el manual de tutoría educativa precisa que hay una perspectiva del conflicto que nos parece singularmente valiosa, que es la perspectiva crítica. En esta visión, el conflicto es necesario para la transformación de las estructuras, las prácticas y los valores educativos, promoviendo la resolución pacífica y constructiva de conflictos.

Se concibe que la generación de estrategias de solución del conflicto se presenta como una necesidad de superación personal, grupal alcanzando a la

gestión institucional, por ello se hace imprescindible la concepción de la realidad problemática, ya que solo de esto se puede minimizar los efectos.

La realidad enrostra que el tratamiento de la problemática resulta un trabajo sostenido y congruente ya que una resolución no acorde a la solución definitiva puede ser el aspecto que genere un nuevo conflicto, ya que siempre los afectados buscaran sacar ventaja de los aspectos que los favorecieron, mientras que los perdedores aumentaran su condición de disconformidad con el sistema en la cual se están rigiendo.

Una regulación positiva de un conflicto también se preocupa por la continuidad de la relación, por el otro, y es más probable la aparición de soluciones estables si es que ésta se ha alcanzado por vía de la cooperación.

El desarrollo de las habilidades negociadoras desde un marco colaborador obliga a tener en cuenta que las necesidades de todos son importantes por lo tanto deben ser consideradas y que busquen la forma de satisfacerlas. Por lo tanto, estaremos haciendo a las personas también más solidarias y tolerantes, porque el respeto por el otro no es un valor retórico: no se trata de un otro intangible, sino de un otro distinto, un otro concreto, con sus necesidades y sentimientos.

A decir de Robbins (2013) el desarrollo de este tipo de habilidades también favorece la autonomía moral de las personas. Todas estas habilidades nos remiten al desarrollo de competencias emocionales, que por medio de cuestiones concretas y de forma práctica ponen en marcha en las personas funciones intelectuales sin dejar de lado los aspectos emocionales, favoreciendo así un crecimiento más integral y un mejor ajuste a su entorno. Estas habilidades deben aprenderse y aplicarse en la vida cotidiana, pero dada la función socializadora atribuida al sistema educativo, lo convierte en un espacio fundamental para el aprendizaje de la convivencia en la sociedad.

Cabe resaltar que una persona inmersa en el conflicto siempre estará en la búsqueda de la justificación de la justificación, es decir el alcanzar una solución no

siempre será apropiada por lo que será motivo de iniciar una nueva gesta conflictiva, por ello los especialistas en temas educativo, formativos de personas indican que los agentes que tratan el conflicto deben ser personas con gran capacidad de control, flemáticos que puedan escuchar, mantener el orden, que puedan monitorear las acción de manifestación de ira, rabia de los implicados.

De lo anterior se infiere que a partir de la consolidación del líder actual, el director de la institución educativa debe mostrar un crecimiento importante que es perceptible por todos los actores del proceso educativo: maestros, padres de familia y estudiantes, así como el resto del personal que la integra. Cabe considerar que la solución del conflicto está atado al nivel de liderazgo que se manifiesta, en la toma de decisiones, en la distribución de las responsabilidades en materia de gestión escolar.

Por ello se acota que la distribución del liderazgo en la actualidad ha provocado un ambiente de colaboración e integración que hoy en día ha provocado esa estabilidad tan anhelada por el personal y en cuanto a la toma de decisiones se realiza un consenso entre los integrantes del equipo de liderazgo o bien los miembros de los comités que se organizan para llevar a cabo la selección de nuevos líderes de la institución.

El Ministerio de educación (2014) a través del folleto de trabajo sobre liderazgo pedagógico ha permitido contar con la experiencia y puntos de vista de otros miembros de la comunidad educativa. Al distribuir el liderazgo se atienden todas las áreas de la institución. Se crea una visión compartida que se ve reflejada en el trabajo colaborativo lo cual crea una integración en todas las áreas.

Finalmente se considera que a pesar de ello los docentes de las instituciones educativas sobresalen más en empatía, responsabilidad social, control de impulsos y en adaptabilidad. De acuerdo con las diferencias en función del nivel socioeconómico los profesores de los centros de zonas más bajas puntúan más alto en responsabilidad social que los de zonas medias y altas de forma casi significativa.

1.3. Justificación

Justificación legal

El estudio se sustentó en el marco de la Ley general de educación N° 28044 de Perú, 2003 que establece que el director es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo por lo que se encarga de organizar, conducir y evaluar, de manera compartida, la gestión de la institución educativa fomentándose de esta manera el liderazgo distribuido asimismo el Marco del buen desempeño docente en el dominio III indica sobre la

Participación de los docentes en la gestión de la escuela; desempeño 30: Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela, esto permite espacios de dialogo y reflexión entre los docentes donde se pone en práctica la escucha activa, la tolerancia y la asertividad para tomar decisiones para mejorar la calidad educativa y en el desempeño 31 donde se manifiesta que la participación de los docentes en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo en esta parte se remarca el trabajo en equipo para construir una visión compartida y el logro de metas institucionales.

Justificación teórica

En el nivel teórico, el estudio es importante dado que los fundamentos propuestos por Bolivar (2011) respecto al liderazgo distribuido y la teoría de Robbins (2013) desde el enfoque de la teoría organizacional permitieron profundizar el nivel de análisis de los conceptos para traducirlos en la gestión educativa, esto facilitó la construcción y sistematización de un conjunto de conocimientos tendientes a elaborar un cuerpo conceptual y referencial sobre el Liderazgo distribuido, que permitió comprobar la relación directa con la Gestión de conflictos, asimismo se profundizó en las teorías sobre ambas variables y o sus respectivas dimensiones, con el objetivo de que sirva de guía a los docentes interesadas así como a los directivos de las instituciones educativas. Asimismo la presente investigación

contribuirá al esclarecimiento profundo de las variables en mención y finalmente servirá como antecedentes para las futuras investigaciones.

Justificación práctica

La investigación fue importante para las instituciones educativas puesto que existe la necesidad de mejorar el liderazgo distribuido y la gestión de conflictos al interior de las instituciones educativas aplicando estrategias adecuadas, superando de esta manera algunas dificultades con el objetivo de brindar un mejor servicio a los estudiantes y a toda la comunidad educativa. Asimismo ayudó a resolver un problema real en relación a las variables de estudio de esta tesis.

Justificación metodológica

Para el logro de los objetivos de la investigación se acudió al empleo de técnicas de investigación como la encuesta y como instrumento: los cuestionarios y su procesamiento en software para medir el liderazgo distribuido y la gestión de conflictos, con ello se estableció la correlación entre ambas variables. Además se considera importante el aporte de estos instrumentos de recolección de datos que pueden servir para futuras investigaciones de estos temas que se presentan en el ámbito educativo y afectan la convivencia social.

1.4. Problema

La conducción de una Institución educativa exige una nueva visión del liderazgo donde el desempeño de los docentes este dentro de un marco menos estructurado y vertical, donde la toma de decisiones no solo se remita al equipo directivo por esto se presenta la necesidad de un proceso de cambio de actitudes no solo de los líderes formales sino de toda la comunidad educativa en general que deberán asumir mayores responsabilidades.

La consecuencia de este liderazgo tradicional es que los docentes no se sientan identificados y comprometidos con la Institución Educativa debido a que no existe una comunicación clara y abierta con el equipo directivo lo que no ha permitido identificar las capacidades , destrezas y el nivel de responsabilidad con el cual se sientan más cómodos y solo queda acatar las decisiones o simplemente ser indiferentes.

En las instituciones educativas de la Red 4 – UGEL 01 el rol del director asume la responsabilidad de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo” (Ley general de educación N° 28044 de Perú, 2003) por lo que los directivos son responsables de organizar, conducir y evaluar, de manera compartida, la gestión de la institución educativa, pero al ejecutar sus responsabilidades no toma en cuenta las opiniones y la participación de los docentes y con esto se priva de la experiencia, capacidades y de las aportaciones significativas en la mejora de la calidad educativa. Por ello se hace necesario en estas instituciones educativas la práctica de un liderazgo distribuido donde los docentes desarrollaran sus capacidades y destrezas a través de un trabajo compartido en todos los niveles de la Institución educativa para tomar decisiones en conjunto, establecer acuerdos y plantear metas para mejorar la calidad educativa, esta estrategia de conformación de equipos de gestión es un proceso emergente.

Este tipo de liderazgo no significa delegación de responsabilidades y por lo tanto no significaría una disminución de trabajo y responsabilidad para los Directores por el contrario se tiene que estar en permanente coordinación y supervisión de un liderazgo disperso. En las Instituciones educativas de la Red 4 – UGEL 01 del Nivel Secundario se forman comisiones de trabajo: comisiones del Plan Anual de Trabajo, coordinaciones de Área y las coordinaciones de Tutoría donde los algunos docentes asumen el liderazgo de las mismas pero establecer quien los asume no es suficiente para indicar que se esté frente a un liderazgo distribuido, tampoco no se brindan las condiciones necesarias como espacios y tiempos para evitar la generación de conflictos cuando existen desacuerdos, actitudes apáticas e indiferentes al interior de los equipos de trabajo y ante ello los docentes no aplican algunas estrategias de resolución de conflictos como la negociación o la negociación con terceros.

Cabe resaltar que una de las características esenciales es el conflicto entre los docentes al interior de las instituciones educativas, en la cual se ha reportado denuncias por rompimiento de relaciones humanas.

Por ello, realizar este estudio conllevó a establecer la realidad problemática en las instituciones educativas de la Red 4 – UGEL 01 del Nivel Secundario y observar a manera de diagnóstico la forma como se trata el conflicto, es decir cómo se gestiona, cual es el nivel del equipo directivo así como de los organismos de apoyo en la gestión escolar y como se asume el liderazgo de ahí que se formularon las siguientes interrogantes materia de este estudio.

1.4.1. Problema general.

¿Qué relación existe entre el liderazgo distribuido y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundario de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017?.

1.4.2. Problemas específicos

¿Qué relación existe entre el liderazgo colectivo y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundario de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017?.

¿Qué relación existe entre el liderazgo coordinado y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundario de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017?.

¿Qué relación existe entre el liderazgo colaborativo y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundario de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017?.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo distribuido y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundario de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017.

1.5.2. Hipótesis específica

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo colectivo y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundario de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017.

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo coordinado y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundario de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017.

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo colaborativo y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundario de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el liderazgo distribuido y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundario de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017.

1.6.2. Objetivos específicos

Determinar la relación que existe entre el liderazgo colectivo y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundario de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017.

Determinar la relación que existe entre el liderazgo coordinado y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundario de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017.

Determinar la relación que existe entre el liderazgo colaborativo y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundario de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017.

II. Marco metodológico

2.1. Variables

Variable 1. Liderazgo distribuido:

Considerando el aporte de Bolívar (2011) para este estudio se define que El liderazgo distribuido es la promulgación de diversas funciones de liderazgo entre los grupos directivos, los miembros de la comunidad educativa y las situaciones de la enseñanza y el aprendizaje. El conocimiento y la pericia que contribuyen al liderazgo eficaz se sirven de las interacciones y las interdependencias entre los participantes y las situaciones. Estas interacciones pueden asumir varias formas de liderazgo, incluyendo la distribución colaborativa, colectiva y coordinada, cada una de las cuales denota una forma diferente de distribución apropiada para labores y actividades específicas.

Variable 2. Gestión de conflictos:

Siguiendo a Robbins (2013) se define que la gestión de conflictos es el concepto de gestión de conflictos lo trataremos desde la perspectiva de la intervención. Sea o no resolución de conflictos, lo que nos interesa es qué hacer en situaciones concretas desde el punto de vista de quien es llamado, sin hallarse involucrado en el mismo, para manejar ese conflicto o también, en la perspectiva de cómo manejar más eficientemente los conflictos en los que nos hallamos implicados.

2.2. Operacionalización de las variables

De acuerdo con Mejía (2005) operacionalizar una variable significa descomponer un todo en sus partes con el propósito de mediar o conocer a profundidad las implicancias del objeto del conocimiento, para ello debe reconocerse su función, estructura y la utilidad básica.

En este caso, los aspectos de medición recaen en identificar los aspectos organizacionales de la estructura funcional del liderazgo distribuido en una institución educativa desde la percepción de los docentes encuestados correspondientes a la UGEL 01.

Tabla 1.

Operacionalización de la variable liderazgo distribuido

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles e intervalos
Liderazgo colectivo	Apertura al diálogo institucional.	1,8	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Indiferente(3) En desacuerdo(2) Totalmente en desacuerdo (1)	Fuerte (110-150) Moderado (69 – 109) Débil (30 – 68)
	Promoción del liderazgo institucional.	4,7,9		
	Distribución del trabajo institucional.	5,10		
	Oportunidades para liderar nuevas iniciativas institucionales.	2,3,6		
Liderazgo coordinado	Apertura al diálogo institucional.	11,18		
	Promoción del liderazgo institucional.	14,17,19		
	Distribución del trabajo institucional.	15,20		
	Oportunidades para liderar nuevas iniciativas institucionales.	22,23,26		
Liderazgo colaborativo	Apertura al diálogo institucional.	21,28		
	Promoción del liderazgo institucional.	24,27,29		
	Distribución del trabajo institucional.	25,30		
	Oportunidades para liderar nuevas iniciativas institucionales.	22,23,26		

Elaboración propia

Como se observa en la tabla 1, se evaluara las implicancias del liderazgo distribuido como el establecimiento de funciones de liderazgo entre los docentes del nivel secundario a través de interacciones que pueden asumir tres formas: liderazgo colectivo, coordinado y colaborativo; los que están organizados en 30 ítems que alcanzan los niveles de Fuerte, Moderado y Débil.

Tabla 2.

Operacionalización de la variable Gestión de conflictos

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles e intervalos
Negociación	Promueve la solución a conflictos.	1,2,3,4,5		
	Solución de conflictos a través de acuerdos democráticos	6,7,8,9,10	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Indiferente(3) En desacuerdo(2)	Eficiente (74 – 100) Poco eficiente (47 – 73)
	Solución de conflictos a través del dialogo.	11,12,13	Totalmente en desacuerdo (1)	Deficiente (20 – 46)
Negociación con terceros	Solución de conflictos a través del respeto a las opiniones.	14,15,16,17		
	Solución de conflictos a través del dialogo.	18,19,20		

Elaboración propia

La gestión de conflictos se evalúa desde la perspectiva de los encuestados quienes opinan en función a las acciones que realizan los docentes del nivel secundario en situaciones reales donde está implicado o sin hallarse involucrado en el mismo; los que están organizados en 20 ítems que alcanzan los niveles de Eficiente, poco eficiente y deficiente.

2.3. Metodología

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) el estudio se llevó a cabo bajo el enfoque cuantitativo con el objetivo de evaluar conductas observables mediante la aplicación de instrumentos diseñados para el presente estudio.

La presente investigación se realizó siguiendo los lineamientos dado por el método hipotético deductivo, se administró pruebas validadas y la obtención de los datos fueron directos con resultados concluyentes y se captó la apreciación de los elementos muestrales, donde, todas las informaciones obtenidas fueron atendidas de acuerdo a un enfoque cuantitativo, ya que los datos numéricos se sometieron

a configuraciones estadísticas para el análisis respectivo, buscando establecer las características de las relaciones entre las variables.

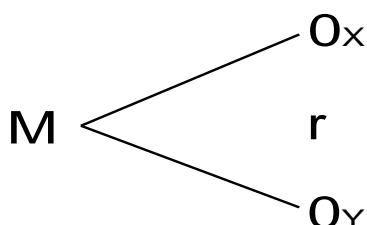
2.4. Tipo de estudio

En el presente trabajo se utilizó el tipo de investigación descriptivo debido a que describe las características que perciben los docentes del Nivel Secundario en relación a las variables y correlacional que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) consiste en establecer el grado de relación entre dos variables, en este trabajo se comprobara si el liderazgo distribuido tiene una relación directa y significativa con la gestión de conflictos.

2.5. Diseño

La investigación desarrollo el tipo de diseño No experimental, de corte transversal y correlacional debido a que plantea establecer la relación entre las variables de investigación. En el trabajo de investigación se observaran y medirán dos variables (O_x) Liderazgo distribuido y (O_y) Gestión de conflictos en un único momento y después se correlacionaran los datos obtenidos para determinar la presencia o no de relación significativa entre ellas.

Para la presente investigación se empleó el siguiente esquema:



Dónde:

M: Unidades de análisis o muestra de estudios.

O_x : Observación de la variable el liderazgo distribuido

O_y : Observación a la variable gestión de conflictos

R. Coeficiente de correlación

2.6. Población

De acuerdo a Hernández (2010) la población es la totalidad de individuos a estudiar donde las unidades tienen características en común y que dan origen a los datos

de la investigación. Según Arias (2006) indica que la población es “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio.” (p. 81)

De acuerdo a lo afirmado, la población objeto de estudio fue finita debido a que se contó con el registro de todos los elementos que conforman la población. La población del presente estudio estuvo constituida por 122 docentes que corresponde al nivel de educación secundaria comprendiendo a las Instituciones educativas de la Red 4 UGEL 01 -2017, por el número de integrantes se determina que es una población conocida.

Tabla 3.

Distribución de la población de estudio

N°	Institución Educativa	Total
1	IE 7069 Cesar Vallejo	37
2	IE Cesar Vallejo (JEC)	32
3	IE 6037 Inca Pachacutec	30
4	IE 6045 Dolores Caverio de Grau	23
5	Total	122

Fuente: ESCALE – Censo Escolar 2016

En este sentido el estudio fue censal donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra y en el presente trabajo de investigación estuvo conformada por 122 unidades compuesta por los docentes del Nivel Secundaria comprendiendo a las Instituciones educativas de la Red 4 UGEL 01 - 2017.

Criterios de selección de muestra:

La muestra fue homogénea, porque sus componentes son similares. Para tal fin se estableció el criterio que la muestra estuvo compuesta por los docentes del Nivel Secundaria comprendiendo a las Instituciones educativas de la Red 4 UGEL 01 - 2017 de gestión pública.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas: La técnica de recojo de información que se utilizó en la presente investigación fue la Encuesta y como instrumentos, dos Cuestionarios: LDAG - GCAG recurriendo a los docentes del Nivel Secundario de la Red 04 – UGEL 01.

Instrumentos.

Ficha técnica 1:

Nombre del instrumento: Cuestionario de Liderazgo distribuido - LDAG

Autor: Lic. Ana Isabel Galindo Quispe

Año: 2017.

Lugar: Instituciones Educativas de la Red 04, UGEL 01.

Objetivo: Determinar el liderazgo distribuido de los docentes del Nivel Secundario en las Instituciones educativas de la Red 04 – UGEL 01.

Muestra: 122

Administración: Individual.

Tiempo de duración: 20 minutos aproximadamente.

Normas de aplicación: Los docentes marcaron en cada ítem del cuestionario de acuerdo a una valoración cualitativa (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo), con un total de 30 ítems, distribuidos en tres dimensiones: liderazgo colectivo, liderazgo coordinado, liderazgo colaborativo.

Tabla 4.

Baremo de liderazgo distribuido

NIVELES		D1: LID. COLECTIVO (10)	D2: LID. COORDINADO (10)	D3: LID COLABORATIVO (10)
FUERTE	111 - 150	37-50	37-50	37-50
MODERADO	71 - 110	24 - 36	24 - 36	24 - 36
DEBIL	30 - 70	10 - 23	10 - 23	10 - 23

Elaboración propia

Ficha técnica 2:

Nombre del instrumento: Cuestionario de Gestión de conflictos - GCAG

Autor: Lic. Ana Isabel Galindo Quispe

Año: 2017.

Lugar: Instituciones Educativas de la Red 04, UGEL 01.

Objetivo: Determinar la gestión del conflictos de los docentes del Nivel secundaria de la Red 04 - UGEL 01.

Muestra: 122

Administración: Individual.

Tiempo de duración: 20 minutos aproximadamente.

Normas de aplicación: Los docentes marcaron en cada ítem del cuestionario de acuerdo a una valoración cualitativa (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo), con un total de 20 ítems, distribuidos en dos dimensiones: negociación y negociación con terceros; es decir se medirá la percepción de los docentes de la Red 04, UGEL 01.

Tabla 5.

Rangos de la variable gestión de conflictos

NIVELES	D1: NEGOCIACION (10)	D2: NEGOCIACION CON TERCEROS(10)
Eficiente	74 - 100	37 - 50
Poco eficiente	47 - 73	24 - 36
Deficiente	20 - 46	10 - 23

Procedimientos de recolección de datos.

En el procesamiento de los datos se efectuaron las siguientes acciones:

La Codificación: A través de la codificación será posible organizar y ordenarlos los datos y los ítems, de acuerdo al procedimiento estadístico de la tabulación empleada, que nos permitió la agrupación de los datos.

La Tabulación: Mediante esta técnica se podrá elaborar la matriz de datos y los cuadros, estadísticos a través de la tabla de frecuencia. Los cuadros se muestran de manera clara y específica los resultados, tomando en cuenta las alternativas de cada ítem, la frecuencia observada y el porcentaje respectivo.

Escalas de medición: Por el tipo de variable se utilizó la escala ordinal; que distinguieron los diferentes valores de la variable jerarquizándolos simplemente de acuerdo a un rango. Establece que existe un orden entre uno y otro valor de tal

modo que cualquiera de ellos es mayor que el precedente y menor que el que sigue a continuación.

Validez y confiabilidad.

Validez.

La validación de jueces de expertos, sirvió para ajustar el instrumento y medir lo que realmente se pretendía medir, en la tabla podemos observar el consolidado de la validez del contenido para las variables Liderazgo distribuido y gestión de conflicto de los docentes de las instituciones educativas de la RED 4 de la Unidad de Gestión educativa Local 01 en el distrito de san Juan de Miraflores.

Cabe mencionar que los jueces estuvieron conformados por docentes de investigación especializados en estadística y metodología cuyo reporte general se presenta a continuación dado que se evaluó la coherencia entre objetivo e ítems, claridad sobre lo que solicita la opinión y pertinencia dado que se debe observar en tiempo único.

Para la validación de expertos, participaron tres jueces, observamos en la tabla los puntajes por cada juez, donde se establece que la validez del contenido del instrumento es aceptable.

Confiabilidad

Para la confiabilidad se ha realizado un estudio piloto en 15 docentes con características similares a la población de estudio, de estudio quienes fueron seleccionados al azar y se les aplicó el cuestionario sobre el liderazgo distribuido y gestión de conflictos que luego fue sometida a un proceso de análisis estadístico de sus ítems para establecer la confiabilidad de la totalidad del instrumento.

Tabla 6.

Coeficiente de confiabilidad de las variables

Variable/Dimensión	Valor Alpha	Ítems
Liderazgo distribuido	0,836	30
Colectivo	0,899	10
Coordinado	0.816	10
Colaborativo	0.807	10
Gestión de conflictos	0.901	20
Negociación	0.896	10
Negociación con terceros	0.876	10

El coeficiente alfa de Cronbach resulto ser alto en cada una de las dimensiones lo cual nos permite concluir que el instrumento tiene una confiabilidad muy aceptable.

2.8. Método de análisis de datos

Estadística descriptiva

Los resultados que se obtuvieran por medio del instrumento de recolección de información, fueron registrados en tablas con cifras absolutas y relativas correspondientes al número de respuestas absolutas obtenidas procediendo a la interpretación de cada una de ellas y que están relacionadas con la percepción del liderazgo distribuido y gestión de conflictos.

Estadística inferencial

Para la prueba de hipótesis se ha utilizado la prueba de datos obtenidos de las dos variables (Liderazgo distribuido y Gestión de conflictos) se han categorizados construyendo cada hipótesis establecida. La prueba estadística no Paramétrica fue utilizada como prueba de significación ya que los datos se expresaron en frecuencias en términos de porcentajes.

Nivel de significación

Para los cálculos estadísticos a partir de los datos de las muestras se ha utilizado un nivel de significación de 0,05. Asimismo se realizó la prueba de correlación, en la medida que los objetivos e hipótesis de investigación así lo determinan, por ello

se hace necesario el establecimiento del coeficiente de correlación rho de Spearman, esto en razón a las variables cualitativas ordinales.

En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, ρ (ro) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden. El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de $x - y$. N es el número de parejas.

2.9 Aspectos éticos

En el presente trabajo de investigación no se encuentran plagios, ni copias. la base de datos compuesta por 122 docentes del Nivel secundario y la prueba piloto aplicada a 15 docentes son veraces. Todas las citas bibliográficas que están referidas en la presente investigación cuentan con el autor, año, lugar, han sido extraídas de fuentes confiables y que están mencionadas en las referencias bibliográficas.

III. Resultados

3.1. Análisis descriptivo de las variables

Variable: Liderazgo distribuido

En la tabla 7 y figura 1 se exponen los resultados descriptivos de los datos del Liderazgo distribuido.

Tabla 7.

Distribución de los niveles asignados al Liderazgo distribuido según docentes

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Débil	24	19,7
Moderado	56	45,9
Fuerte	42	34,4
Total	122	100,0

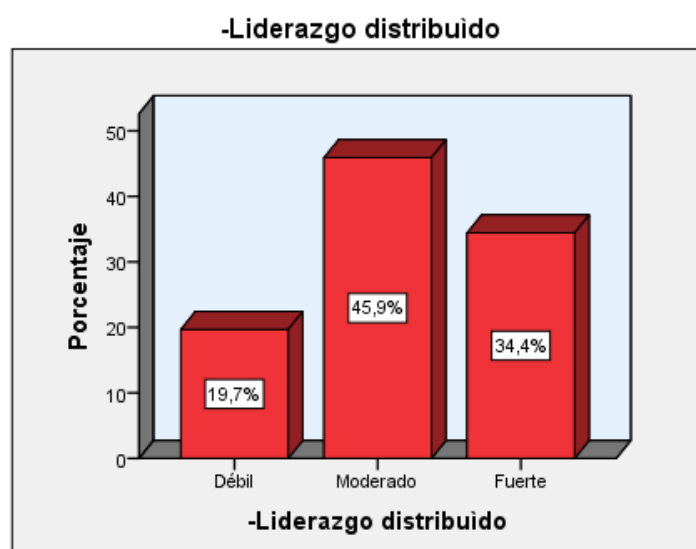


Figura 1. Niveles del liderazgo distribuido

En la tabla 7 y figura 1, se observa que el 45.9% asigna como Moderado al nivel de Liderazgo distribuido como medio de gestión de los docentes del Nivel Secundario: Red 4 de la UGEL 01 en el año 2017; asimismo el 19.7 % asignó como Débil al liderazgo, mientras que solo el 34.4 % asigno el nivel de Fuerte, en resumen, según los encuestados el nivel que predomina es de Moderado siendo una mayoría significativa.

Dimensión: Liderazgo colectivo

En la tabla 8 y figura 2 se presenta los resultados descriptivos de según los encuestados respecto a la dimensión Liderazgo colectivo

Tabla 8.

Distribución según nivel asignado al Liderazgo colectivo según docentes

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Débil	22	18,0
Moderado	91	74,6
Fuerte	9	7,4
Total	122	100,0

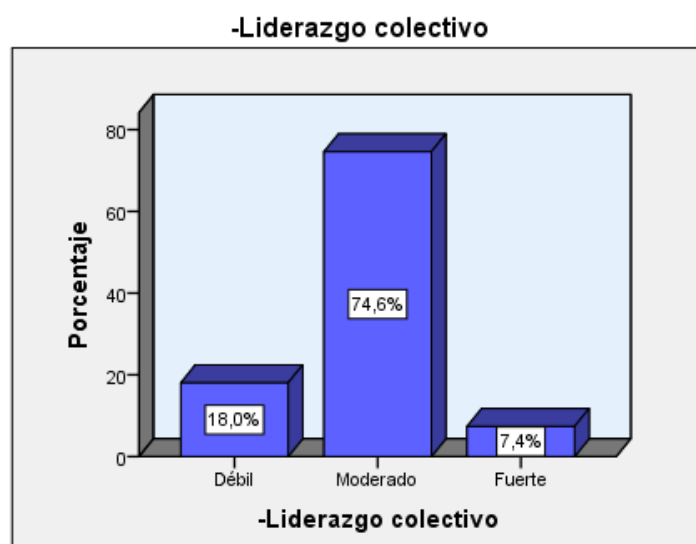


Figura 2. Distribución del nivel asignado al Liderazgo colectivo según docentes

En la tabla 8 y figura 2, se observa que el 74.6 % asigna como Moderado al nivel Liderazgo colectivo del Liderazgo distribuido como medio de gestión de los docentes del Nivel Secundario: Red 4 de la UGEL 01 en el año 2017; asimismo el 18.0 % asignó como Débil dicho liderazgo, mientras que solo el 7.4 % asigno el nivel de Fuerte, en resumen según los encuestados el nivel que predomina es de Moderado el Liderazgo colectivo siendo una mayoría significativa.

Dimensión: Liderazgo coordinado

En la tabla 9 y figura 3 se presenta los resultados descriptivos de según los encuestados respecto a la dimensión Liderazgo coordinado

Tabla 9.

Distribución según nivel asignado al Liderazgo coordinado según docentes

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Débil	9	7,4
Moderado	64	52,5
Fuerte	49	40,2
Total	122	100,0

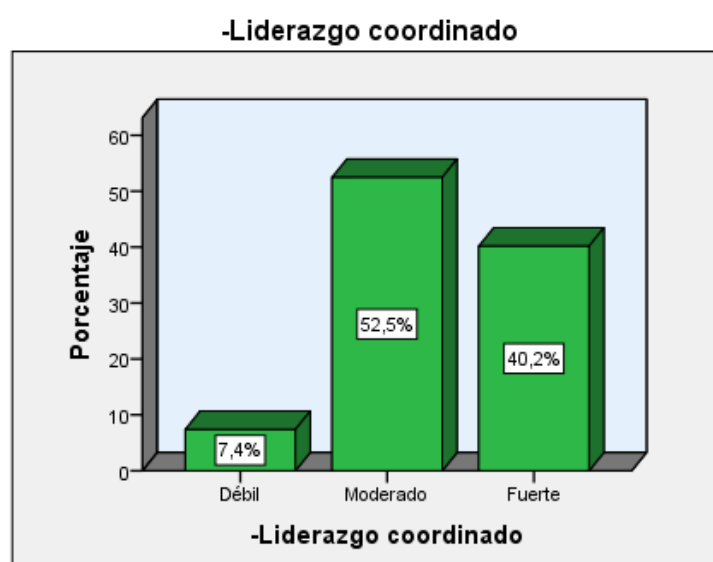


Figura 3. Distribución según nivel asignado al Liderazgo coordinado según docentes

En la tabla 9 y figura 3, se observa que el 52.5% asigna como Moderado al nivel de Liderazgo coordinado del Liderazgo distribuido como medio de gestión según los docentes del Nivel Secundario: Red 4 - UGEL 01 en el año 2017; asimismo el 7.4 % asignó como Débil dicho liderazgo, mientras que solo el 40.2 % asigno el nivel de Fuerte, en resumen según los encuestados el nivel que predomina es de Moderado el Liderazgo coordinado siendo una mayoría significativa que se manifiesta según los datos procesados.

Dimensión: Liderazgo colaborativo

En la tabla 10 y figura 4 se presenta los resultados descriptivos de según los encuestados respecto a la dimensión Liderazgo colaborativo

Tabla 10.

Distribución según nivel asignado al Liderazgo colaborativo según docentes

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Débil	11	9,0
Moderado	65	53,3
Fuerte	46	37,7
Total	122	100,0

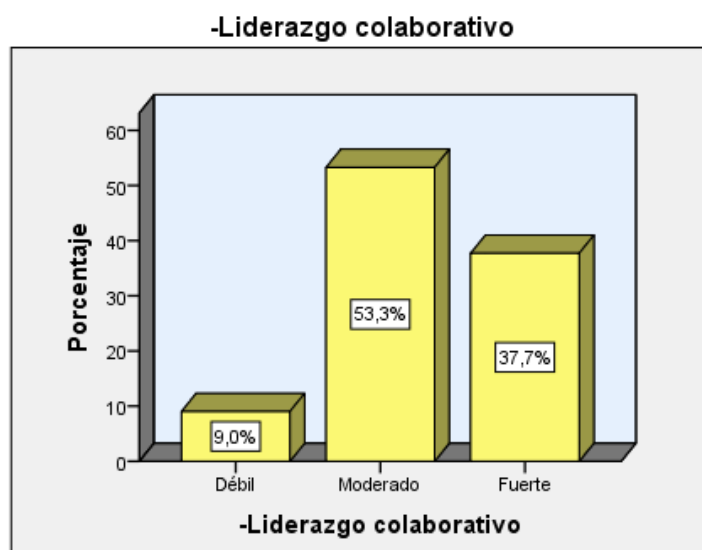


Figura 4. Distribución según nivel asignado al Liderazgo colaborativo según docentes

En la tabla 10 y figura 4, se observa que el 53.3 % asigna como Moderado al nivel de Liderazgo colaborativo del Liderazgo distribuido como medio de gestión según docentes del Nivel Secundario: Red 4 - UGEL 01 en el año 2017; asimismo el 9.0 % asignó como Débil dicho liderazgo, mientras que solo el 37.7 % asignó el nivel de Fuerte, en resumen según los encuestados el nivel que predomina es de Moderado el Liderazgo colaborativo siendo una mayoría significativa que se manifiesta según los datos procesados.

Variable: Gestión de conflictos

En la tabla 11 y figura 5 se presenta los resultados descriptivos según los encuestados respecto a la variable Gestión de conflictos.

Tabla 11.

Distribución según nivel asignado a la gestión de conflictos según docentes

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	30	24,6
Poco eficiente	61	50,0
Eficiente	31	25,4
Total	122	100,0



Figura 5. Distribución según nivel asignado a la gestión de conflictos según docentes

En la tabla 11 y figura 5, se observa que el 50.0 % se encuentra en el nivel Poco eficiente de Gestión de conflictos según los docentes del Nivel Secundario: Red 04 – UGEL 01 en el año 2017; asimismo el 24.6 % se encuentra en el nivel Deficiente, mientras que solo el 25.4 % alcanza el nivel Eficiente, en resumen según los encuestados el nivel que predomina es Poco eficiente en la Gestión de conflictos siendo una mayoría significativa que se manifiesta según los datos procesados.

Dimensión: Negociación

En la tabla 12 y figura 6 se presenta los resultados descriptivos de según los encuestados respecto a la dimensión Negociación.

Tabla 12.

Distribución según nivel asignado a la dimensión Negociación según docentes

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	21	17,2
Poco eficiente	67	54,9
Eficiente	34	27,9
Total	122	100,0

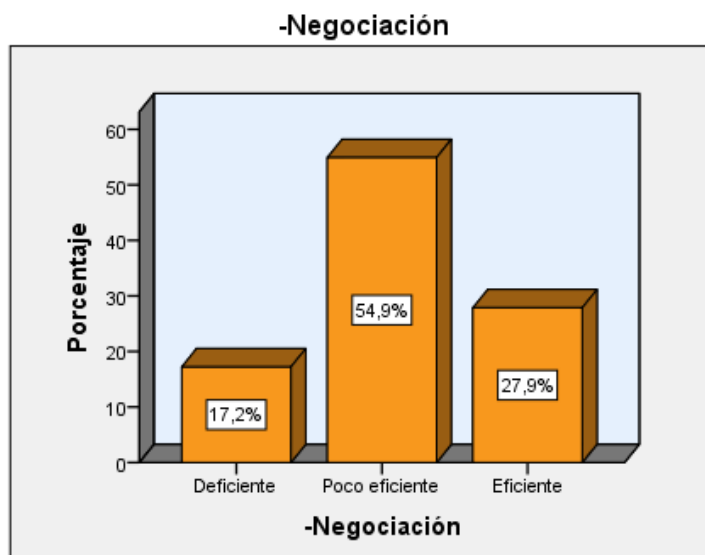


Figura 6. Distribución del nivel asignado a la dimensión Negociación según docentes

En la tabla 12 y figura 6, se observa que el 54.9 % alcanza el nivel de poco eficiente en la dimensión Negociación de la gestión de conflictos según los docentes del Nivel Secundario: Red 04 – UGEL 01 en el año 2017; asimismo el 17.2% se encuentra en el nivel deficiente , mientras que el 27.9 % alcanza el nivel eficiente , en resumen según los encuestados el nivel que predomina es el poco eficiente en la dimensión negociación de la gestión de conflictos siendo una mayoría significativa que se manifiesta según los datos procesados.

Dimensión: Negociación con terceros

En la tabla 13 y figura 7 se presenta los resultados descriptivos de según los encuestados respecto a la dimensión Negociación con terceros.

Tabla 13.

Distribución del nivel asignado a la dimensión Negociación con terceros según docentes

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	28	23,0
Poco eficiente	66	54,1
Eficiente	28	23,0
Total	122	100,0



Figura 7. Distribución según nivel asignado a la dimensión Negociación con terceros según docentes

En la tabla 13 y figura 7, se observa que el 54.1% se ubica en el nivel poco eficiente de Negociación con terceros en el Gestión de conflictos según los docentes del Nivel secundario: Red 04 – UGEL 01 en el año 2017; asimismo el 23.0 % se encuentra en el nivel deficiente, mientras que el 23.0 % alcanza el nivel eficiente, en resumen según los encuestados el nivel que predomina es poco eficiente en la Negociación con terceros de la gestión de conflictos siendo una mayoría significativa que se manifiesta según los datos procesados.

3.2. Prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis se prevé los siguientes parámetros

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión:

$\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$\rho < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_1

Prueba de hipótesis general:

H_0 . No existe relación entre el Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos según los docentes del Nivel Secundario: Red 04 de la UGEL 01 en el año 2017.

H_1 . Existe relación significativa entre el Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos según los docentes del Nivel Secundaria: Red 04 de la UGEL 01 en el año 2017.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Rho de Spearman:

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia: $\alpha = 0.05$

Tabla 14.

Correlación entre el Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos según docentes

			Liderazgo distribuido	Gestión de conflictos
Rho de Spearman	Liderazgo distribuido	Coeficiente de correlación	1,000	,606**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	122	122
	Gestión de conflictos	Coeficiente de correlación	,606**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	122	122

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 14, la correlación de Spearman de 0.606 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel de 0,05 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula concluyendo que Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos según docentes de las Instituciones

Educativas de la Red 4 de la UGEL 01 en el año 2017, cabe señalar que el Coeficiente de correlación hallado es de una magnitud moderada.

Hipótesis específica 1

Ho. No existe relación entre el Liderazgo colectivo y la gestión de conflictos según los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017.

Hi. Existe relación significativa relación entre el Liderazgo colectivo y la gestión de conflictos según los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Rho de Spearman:

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia: $\alpha = 0.05$

Tabla 15.

Correlación entre dimensión Liderazgo colectivo y la gestión de conflictos según docentes

			Liderazgo colectivo	Gestión de conflictos
Rho de Spearman	Liderazgo colectivo	Coeficiente de correlación	1,000	,606**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	122	122
	Gestión de conflictos	Coeficiente de correlación	,606**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	122	122

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 15, la correlación de Spearman de 0.606 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel de 0,05 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula concluyendo que Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo colectivo y la gestión de conflictos de los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017.

Cabe señalar que el Coeficiente de correlación hallado es de una magnitud moderada.

Hipótesis específico 2

Ho. No existe relación entre el Liderazgo coordinado y la gestión de conflictos según los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017.

Hi. Existe relación significativa entre el Liderazgo coordinado y la gestión de conflictos según la percepción de los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Rho de Spearman:

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia: $\alpha = 0.05$

Tabla 16.

Correlación entre dimensión Liderazgo coordinado y la gestión de conflictos según docentes

			Liderazgo coordinado	Gestión de conflictos
Rho de Spearman	Liderazgo coordinado	Coeficiente de correlación	1,000	,667**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	122	122
	Gestión de conflictos	Coeficiente de correlación	,667**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	122	122

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 16, la correlación de Spearman de 0.667 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel de 0,05 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula concluyendo que Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo coordinado y Gestión de conflictos de los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017. Cabe señalar que el Coeficiente de correlación hallado es de una magnitud moderada.

Hipótesis específico 3

Ho. No existe relación entre la Liderazgo colaborativo y la gestión de conflictos de los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01.

Hi. Existe relación significativa entre la Liderazgo colaborativo y la gestión de conflictos los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Rho de Spearman: p

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia: $\alpha = 0.05$

Tabla 17.

Correlación entre dimensión entre la Liderazgo colaborativo y la gestión de conflictos de los estudiantes

			Liderazgo colaborativo	Gestión de conflictos
Rho de Spearman	Liderazgo colaborativo	Coeficiente de correlación	1,000	,428**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	122	122
	Gestión de conflictos	Coeficiente de correlación	,428**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	122	122

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 17, la correlación de Spearman de 0.428 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel de 0,05 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula concluyendo que Existe relación directa y significativa entre del Liderazgo colaborativo y la gestión de conflictos los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2016, cabe señalar que el Coeficiente de correlación hallado es de una magnitud moderada.

IV. Discusión

Los resultados a nivel general, mostraron que el nivel que predominan en las variables y sus dimensiones es Moderado en lo que concierne al Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos también fue determinada como de nivel Poco eficiente, esto podría deberse que los docentes de las instituciones educativas de la Red 04 de la UGEL 01 en el año 2017 en su mayoría aún persisten en utilizar la interacción directa frente a los procesos de solución de los problemas que afectan al interior de las instituciones educativas. Al respecto se concuerda con Ortega y Rocha (2015), “Liderazgo distribuido y cultura organizacional en educación básica”, cuyo objetivo general fue determinar la relación que existe entre el liderazgo distribuido y la cultura organizacional en las escuelas de educación básica de Victoria de Durango y La metodología es de tipo cuantitativa desde una perspectiva de la Teoría de las Organizaciones, donde su utiliza la técnica de la encuesta, los participantes fueron los docentes, se utilizó el cuestionario como instrumento para la recolección de datos, el resultado respecto del ejercicio de la toma de decisiones compartida al interior de las escuelas de educación básica de Victoria de Durango.

Este estudio tiene relación a mi objeto de estudio, por que concluyen giraron en torno a la descripción de la influencia e implicaciones que tienen cada una de las características sociodemográficas consideradas en el instrumento de investigación, identificar el nivel de liderazgo distribuido y cultura organizacional con el que cuentan las escuelas de educación básica de Victoria de Durango y, por último, describir cada una de las relaciones que existen entre las dimensiones y las variables del estudio en estas instituciones educativas y mi estudio es que el liderazgo distribuido se relaciona directa y significativamente con la gestión de conflictos de los docentes del Nivel Secundario de la Red 4 – UGEL 01.

En la prueba de hipótesis se halló correlaciones de nivel moderada y en un caso fue de magnitud baja, como es el caso de la correlación de Spearman de 0.606 y un valor $p= 0,000$ menor al nivel de 0,05 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula concluyendo que Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 4 de la UGEL 01 en el año 2017, esta tendencia se reiteró en las hipótesis específica como en la primera cuyo resultado es la

correlación de Spearman de 0.606 y un valor $p= 0,000$ menor al nivel de 0,05 concluyendo que Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo colectivo y la gestión de conflictos; Estos resultados confirman al estudio realizado por Labrin (2014), “Prácticas que configuran un liderazgo distribuido en un liceo politécnico de la comuna de San Miguel”, donde se su objetivo general es identificar las prácticas que configuran un liderazgo distribuido considerando para esto, las opiniones de los directivos y docentes del establecimiento, esta investigación se sustentó en el paradigma Cualitativo de tipo Estudio de Caso a partir del análisis de los discursos obtenidos en las entrevistas y el grupo focal de los docentes y directivos sobre las prácticas que configuran un liderazgo distribuido.

Este estudio tiene relación a mi objeto de estudio, porque la conclusión final del estudio realizado por Labrin fue que las practicas que configuran un liderazgo distribuido enfatizan en la participación de todos los agentes educativos en la toma de decisiones sobre la construcción, desarrollo de los planes de mejoramiento y del reglamento de la institución además cada miembro de la comunidad educativa es considerado como un agente importante, por lo cual es respetado, integrado y tiene las condiciones necesarias para realizar las tareas encomendadas y mi estudio es que el liderazgo colectivo se relaciona directa y significativamente con la gestión de conflictos de los docentes del Nivel Secundario de la Red 4 – UGEL 01.

Siguiendo el análisis en la correlación de Spearman de 0.667 y un valor $p= 0,000$ menor al nivel de 0,05 se concluyó que Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo coordinado y Gestión de conflictos, del mismo modo en la correlación de Spearman de 0.428 y un valor $p= 0,000$ menor al nivel de 0,05 se estableció que existe relación directa y significativa entre del Liderazgo colaborativo y la gestión de conflictos. Dicho resultado concuerda la tendencia a nivel descriptivo por lo que se puede establecer que el proceso de inserción del Liderazgo distribuido reviste un proceso lento, por ello se aprecia como Moderado, y en contraposición los procesos de aprendizaje. Estos resultados confirman al estudio realizado por Castro (2012), “La Distribución del Liderazgo en los Centros Escolares Efectivos: El Caso del Colegio Distrital Juan Evangelista Gómez”, donde se determinó identificar y describir las características del liderazgo distribuido que se presenta en

el Colegio ubicada en la ciudad de Mexico, la investigación es de carácter cualitativo, utilizando el estudio de caso, permitiendo así la percepción de la realidad del contexto en el que las personas se desarrollan.

Este estudio tiene relación a mi objeto de estudio, porque la conclusión final del estudio realizado por Castro, fue que el liderazgo distribuido contribuye a lograr la misión y visión de la institución, facilita los diferentes procesos porque son alimentados por constelaciones de criterios a su vez que brinda la libertad de proponer nuevos proyectos. Hay mayor socialización en cuanto se refuerza el trabajo en equipo, además que vigoriza el valor de la tolerancia y el respeto por el pensamiento diferente del otro, se optimizan los resultados, se reparten responsabilidades según potencialidades.

Estos resultados confirman al estudio realizado por Ramón (2011), “Estudio de caso acerca de liderazgo distribuido en una escuela internacional de la ciudad de México”, donde el objetivo de esta investigación es el de explorar las prácticas de liderazgo del equipo que conforma la administración de la institución bajo la guía de la figura del director ejecutivo, se realizó una descripción detallada acerca de la metodología cualitativa desarrollando un estudio de caso, el principal hallazgo fue que el liderazgo distribuido se da a través de la interacción, la toma de decisiones, la comunicación, la planeación, la motivación, oportunidades, trabajo en equipo, compromisos.

Este estudio tiene relación a mi objeto de estudio, porque la conclusión final del estudio realizado por Ramón, fue que un líder puede ser exitoso dentro de un determinado contexto y no serlo en otro, lo cual no tiene que ver siempre con la capacidad del líder en sí, sino con otras situaciones como factores de tipo cultural, tamaño de la institución, tipo de población escolar entre otros y mi estudio es que el liderazgo colaborativo se relaciona directa y significativamente con la gestión de conflictos de los docentes del Nivel Secundario de la Red 4 – UGEL 01.

V. Conclusiones

Primera: Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos de los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017, con un Coeficiente de correlación de Spearman de 0.606 y un valor $p=0,000$ menor al nivel de 0,05 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula confirmando la relación entre las variables analizadas.

Segunda: Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo colectivo y la gestión de conflictos de los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017, con un Coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.606 y un valor $p=0,000$ menor al nivel de 0,05 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Tercera: Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo coordinado y Gestión de conflictos según docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017, con un Coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.667 y un valor $p=0,000$ menor al nivel de 0,05 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Cuarta: Existe relación directa y significativa entre del Liderazgo colaborativo y la gestión de conflictos de los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017, con un Coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.428 y un valor $p=0,000$ menor al nivel de 0,05 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

VI. Recomendaciones

Primera: A los funcionarios de las Instituciones Educativas del nivel de educación secundaria de la Red 4 UGEL 01 en el año 2017, se recomienda intensificar la forma de Liderazgo colaborativo mediante distribución de responsabilidades a los equipos o comisiones de trabajo dado que en este estudio se ha demostrado que existe relación directa y significativa entre con la aplicación del Liderazgo distribuido en y la gestión de conflictos de los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017.

Segunda: A todos los participantes de esta investigación se recomienda procesar y difundir de manera directa e indirecta los beneficios que resulta promover el Liderazgo colectivo ya que de esta forma se integra las fuerzas y se evita el conflicto.

Tercera: A los docentes de las diversas instituciones participantes deben ser conscientes que la aplicación de los procesos coordinados ayuda a resolver los conflictos internos ya que uno de los requisitos es el modo de comunicación así como la integración de ideas en función a un objetivo común.

Cuarta: A los docentes de las instituciones educativas de la Red 04 de la UGEL 01 deben utilizar estrategias motivadoras para la determinación de las acciones colaborativas es decir ayudarse entre unos y otros ya que esto ayuda a resolver conflictos ya que cuando se expone mejor liderazgo se encuentra mejor la gestión del conflicto.

VII. Referencias

- Arana, M. (2012). *Resolucion de conflictos medio ambientales en la microcuenta del rio Porcon*. (Tesis de maestría). Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Baños, G. y Colquepisco, M. (2012). *Coaching educativo y resolución de conflictos en docentes de la IEP “Jose Buenaventura Sepúlveda Fernández” de la provincia de Cañete*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Bolivar, A. (2011). *Aprender a liderar lideres: Competencias para un liderazgo directivo que peomueve el liderazgo docente*. Educar, 47. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130837004>.
- Bolivar, A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta*. Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación.3 . Recuperado de : <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>> ISSN 2027-1174.
- Bolivar, A. (2014). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. Padres y Maestros. upcomillas, 361, 23-27. Madrid.
- Carbonel, A. y Vega, A. (2013). *Liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas de la Red 16 del distrito de Villa el Salvador*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Castro, O. (2012). *La distribucion del liderazgo en los centros escolares efectivos: el caso del colegio distrital Juan Evangelista Flores*. (Tesis de maestría). Tecnologico de Monterey, Monterrey, Mexico.
- Celis, S. y Sánchez, N. (2012). *Liderazgo distribuido en docentes de una institución escolar particular*. (Tesis de maestría). Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Chavez, A. y Huayre, L. (2014). *Convivencia escolar y resolución de conflictos en los estudiantes del Nivel secundario de la IE. 6038 “Ollantay” UGEL 01*. (Tesis de maestría). Universidad cesar Vallejo, Lima.Perú.
- Cruz, F. (2008). *Educación para gestionar conflictos en una sociedad fragmentada*. (Tesis doctoral), Universidad de Barcelona, España.

- Díaz, S. y Sime, L. (2016). Convivencia escolar: una revisión de estudios de la educación básica en Latinoamérica. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 49, 125-145. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/801/1321>.
- Galvez, H. (2014). *Relación entre inteligencia emocional y manejo de conflictos del puesto de trabajo en la empresa comercial Los hermanos, S.A.* (Tesis doctoral), Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Garcia, I. (2010). Liderazgo distribuido, una vision innovadora de la direccion escolar: Una perspectiva teorica. *Omnia*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73716205003>.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Huamán, P. (2014). *Gestión del personal y resolución de conflictos laborales en las instituciones educativas de la Policía Nacional del Perú*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Krichesky, G. y Murillo Torrecilla, F. (2011). Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educacion*, 9. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55118790005>
- Labrin, K. (2014). *Practicas que configuran un liderazgo distribuido en un Liceo politecnico de la Comuna de San Miguel*. (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Chile.
- Leithwood, K. (2009). *Como liderar nuestras escuelas: aportes desde la investigacion*. Santiago de Chile.
- Lopez, J. y Lavie J. (2010). Liderazgos para sostener procesos de innovacion. *Revista de curriculum y formacion del profesorado*. 14. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56714113005> > ISSN 1138-414X.
- Lopez, P. (2013). *Fundamentos epistemologicos del liderazgo distribuido: el caso de la investigacion en educacion*. *Cinta de Moebio*. 47. Recuperado de [ps://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-554X2013000200003&script=sciarttext](http://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-554X2013000200003&script=sciarttext).

- Manco, L. y Luna, A. (2014). *Liderazgo transformacional y gestión institucional del departamento y servicio*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Mejía, E. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Centro Editorial e imprenta, UNMSM.
- Ministerio de Educación del Perú (2007). Lineamientos y estrategias generales para la supervisión pedagógica. Lima, Perú: Minedu.
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Manual de Tutoría educativa*. Lima, Perú: MINEDU
- Ministerio de Educación del Perú. (2015). *Marco del buen desempeño docente*. Lima, Perú: MINEDU.
- Montero, Carmen (2011). *Estudio sobre acompañamiento pedagógico: Experiencia, orientaciones y temas pendientes*. Lima: Consejo Nacional de Educación.
- Murillo, F. (2006). Dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE. Revista electronica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, 4. Recuperado de en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140403> .
- Ortega, M. y Rocha, M. (2015). *Liderazgo distribuido y cultura organizacional en educación básica*. (Tesis de maestría). Universidad Pedagógica de Durango, México.
- Pelayo, M. (2011). *La mediación como vía complementaria de resolución de conflictos*. (Tesis doctoral), Universidad de Salamanca, España.
- Perez, J. (2011). *Metodos alternos de solucion de conflictos: justicia alternativa y restauradora para una cultura de paz*. (Tesis doctoral). Universidad autonoma de Nueva León, Mexico.
- Ramon, L. (2011). *Estudio de caso acerca del liderazgo distribuido en una escuela internacional de la ciudad de Mexico*, Mexico D.F.

- Riveros, A. (2012). *La distribucion del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional*. Educacion y educadores. 15 (2).pp. 289-301. Recuperado de educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1845/2890.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Souza, B. (2009). *Competencias emocionales y resolucion de conflictos interpersonales en el aula*. (Tesis doctoral). Universidad Autonoma de Barcelona. España.
- Spillane, J. (2004). *Hacia una teoría de la práctica de liderazgo*. *Revista de Estudios Curriculares* 36 (1). pp. 3-34. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/0022027032000106726>.
- Toribio, A. (2014). *Liderazgo y eficacia en las instituciones educativas de la Red 11 – UGEL 02- Lima*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima. Perú
- Uribe, M. (2010). *Profesionalizar la direccion escolar: una clave ineludible en la mejora escolar*. *Revista iberoamericana de Evaluacion educativa*. 3(1e). Recuperado de <http://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/4547>.
- Vasquez, D. (2012). *Estilos de liderazgo de los docentes del Nivel Secundaria de una Institucion educativa de la Perla - Callao*. (Tesis de maestria) Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Zarate, R. (2011). *Liderazgo directivo y desempeño docentes en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Anexos

Anexo 1: Artículo científico

Liderazgo distribuido y gestión de conflictos en los docentes del nivel secundaria: red 4-UGEL 01

Ana Isabel Galindo Quispe
Escuela de Postgrado
Universidad César Vallejo Filial Lima

Resumen

El presente trabajo de investigación titulado: “Liderazgo distribuido y gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundaria: Red 04 - UGEL 01”, se realizó con el objetivo de determinar la relación que existe entre las variables: Liderazgo distribuido y Gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundaria: Red 04 - UGEL 01, el estudio surge en el marco de los compromisos de gestión escolar y la mejora del desempeño docente. Es una investigación de tipo descriptiva correlacional porque establece una relación directa entre las variables: Liderazgo distribuido y Gestión de conflictos. La población estuvo constituida por 122 docentes de Nivel Secundaria comprendiendo a las instituciones educativas de la Red 4, en este sentido el estudio fue censal donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra a quienes se les administro dos instrumentos que fueron validados por juicio de expertos y determinados con alta confiabilidad: cuestionario de liderazgo distribuido- LDAG (alfa de cronbach= 0,836) y el cuestionario de gestión de conflictos – GCAG (alfa de cronbach= 0,901). Se concluyó que existe relación directa y significativa entre el Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos de los docentes de las instituciones educativas de la Red 04 de la UGEL 01 en el año 2017, con un Coeficiente de correlación de Spearman de 0.606 y un valor $p= 0,000$ menor al nivel de 0,05 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula confirmando la relación entre las variables analizadas en el presente trabajo de investigación.

Abstract

The present research work entitled: "Distributed Leadership and Conflict Management in Secondary Level Teachers: Network 04 - UGEL 01", was carried

out with the objective of determining the relationship that exists between the variables: Distributed Leadership and Conflict Management in The teachers of the Secondary Level: Network 04 - UGEL 01, the study arises within the framework of school management commitments and the improvement of teaching performance. It is a correlational descriptive type of research because it establishes a direct relationship between the variables: Distributed Leadership and Conflict Management. The population was constituted by 122 teachers of Secondary Level comprising the educational institutions of Network 4, in this sense the study was census where all the research units are considered as sample to those who were administered two instruments that were validated by trial of experts and determined with high reliability: distributed leadership questionnaire - LDAG (cronbach alpha = 0.836) and the conflict management questionnaire - GCAG (cronbach alpha = 0.901). It was concluded that there is a direct and significant relationship between the distributed Leadership and the management of conflicts of the teachers of the educational institutions of the Network 04 of the UGEL 01 in the year 2017, with a Spearman correlation coefficient of 0.606 and a value $p = 0,000$ lower than the 0.05 level, the alternative hypothesis is accepted and the null hypothesis is rejected, confirming the relationship between the variables analyzed in this research paper. Keywords: Distributed leadership and conflict management.

I. Introducción

En la actualidad, las instituciones educativas requieren de un cambio de gestión para alcanzar un nivel de competitividad requerida por la sociedad cuya dinámica es ágil, por ello en el Perú se requiere de líderes que conlleven a las Instituciones a su máximo esplendor de la calidad educativa, por ello se exige que el directivo sea un personaje que cumpla con las exigencias de un líder en la función educativa y que comparta su liderazgo con los demás actores de la comunidad educativa.

En el aspecto empírico Ortega y Rocha (2015) menciona que el nivel de liderazgo distribuido está determinado por la cultura organizacional de las instituciones educativas. Del mismo modo Pérez (2011) concluyo que la Mediación, la Conciliación, la Negociación y el Arbitraje son herramientas impulsoras en la

verdadera impregnación de la sociedad en la resolución alternativa de conflictos, pero Castro (2012) indicó que la tendencia en torno al liderazgo distribuido se ve reflejada cuando los docentes perciben en su realización, un trabajo coordinado y colaborativo con los directivos y éstos a su vez promueven el trabajo en conjunto. Siendo importante destacar que el efecto multiplicador que perciben los docentes no se está dando en su totalidad.

Ante ello, existe un concepto traducido al sistema educativo que propone, aplica e interpreta como liderazgo distribuido, se considera que esto representa un cambio que revoluciona la forma de organización en las instituciones educativas, ya que según estas implicaciones desarrolla procesos de participación, democratización y corresponsabilidad involucrando a todos los agentes educativos. Por ello, de acuerdo con Bolívar (2011) se define que el liderazgo distribuido no es sinónimo de delegación de funciones o determinados roles en la toma de decisiones es también brindar las condiciones necesarias para que se desarrolle en toda la comunidad educativa, dado que en el espacio de aprendizaje en que se inscribe, requieren unas condiciones internas y externas en la cual la condición profesional del docente sirve para eliminar las barreras que lo impiden y establecer estímulos, que pudieran posibilitar el liderazgo referido, de este modo se espera mejorar las estructuras organizacionales en la cual el trabajo en equipo sea el medio en la cual se promueva una gestión articulada al desarrollo institucional.

En este aspecto se concuerda con los fundamentos de Leithwood (2009) para quien esta forma de liderazgo aumenta las oportunidades de la institución educativa de beneficiarse de las capacidades y habilidades de un mayor número de sus docentes. De acuerdo con Spillane (2004), otra característica es la interacción entre los líderes, sus seguidores y el contexto de la escuela, dado que involucra a múltiples personas, unas en posición de liderazgo formal y otras no, respecto a la Dimensión Liderazgo colectivo, Para Bolívar (2011) el liderazgo colectivo se manifiesta cuando dos o más líderes realizan actividades independientes en diferentes contextos para conseguir los mismos fines, de tal manera que las tareas de una persona o grupo complementan las tareas de otras y la suma de todas genera una práctica de liderazgo. En la Dimensión Liderazgo coordinado se

denomina cuando dos o más líderes realizan acciones independientes de manera secuencial, en este caso se puede mencionar que la aplicación curricular está fundamentada por el director general y director pedagógico quienes asumen la responsabilidad de alcanzar los lineamientos de aprendizaje de los estudiantes. En la Dimensión Liderazgo colaborativo es aquella interacción en la que dos o más individuos trabajan al mismo tiempo y en el mismo lugar para ejecutar la misma acción de liderazgo.

Respecto a los Fundamentos teóricos de la Gestión de conflictos, Robbins (2013) define qué se llaman conflictos a los procesos que se inician cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de forma negativa algo que a la primera le interesa, en situaciones concretas desde el punto de vista de quien es llamado, sin hallarse involucrado en el mismo, para manejar ese conflicto, o, también, en la perspectiva de cómo manejar más eficientemente los conflictos en los que nos hallamos implicados.

Las dimensiones de la Gestión de conflictos indicaron que los sentimientos que surgen cuando se enfrenta a un conflicto suelen ser contradictorios como: cólera, resentimiento, tristeza, arrepentimiento, remordimiento, desesperación, impotencia, rechazo y estos se experimentan por: (a) Se tiene dificultad para expresar los sentimientos lo que hace que se repriman lo que realmente se está experimentando. (b) Se crea la sensación de que es necesario evitarlo, siendo condescendiente o hasta siendo muy agresivo. (c) Se pierde el control de las emociones y sentimientos y se asumen comportamientos y actitudes violentos y surgen nuevos conflictos. Dimensión Negociación se define como un proceso en el que dos o más partes se comunican directamente mostrando la voluntad para el dialogo para establecer un acuerdo.

Para llevar a cabo la negociación es importante lo siguiente: Que las partes tengan voluntad de diálogo y deseen construir la solución a los conflictos, Que exista apertura a la escucha activa, con respeto, Que tengan confianza en el proceso de resolución del conflicto, Que participen en igualdad de condiciones y oportunidades, Que posean libertad de actuar para tomar decisiones. Dimensión Negociación con terceros son las partes en conflicto son incapaces de resolver sus

conflictos y es necesario la intervención de terceros, esta situación se presenta cuando no existe posibilidad de reflexión, sesión de parte o de aceptación de una negociación que conlleve a la solución del conflicto.

Considerando los aportes de Bolívar (2011) respecto al liderazgo distribuido así como el de Robbins, (2013) respecto a la gestión del conflicto se relacionó que en la realidad de las instituciones educativas existe una serie de prejuicios asociados al conflicto; no se percibe el aprendizaje que puede proporcionar el cometer un error, un fracaso, rotula y condena al acusado, en consecuencia, el sistema educativo no es una institución que facilite y motive el aprendizaje y el crecimiento a partir de los errores, sino la vergüenza y el temor a cometerlos.

Por ello, realizar este estudio conllevó a establecer la realidad problemática en las instituciones educativas de la Red 4 – UGEL 01 y observar a manera de diagnóstico la forma como se trata el conflicto, es decir cómo se gestiona, cual es el nivel del equipo directivo así como de los docentes en la gestión escolar, de ahí que se formulan las siguientes interrogantes materia de este estudio.

Problema general. ¿Qué relación existe entre el liderazgo distribuido y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017? De ello se formuló la Hipótesis General que indica existe relación directa y significativa entre el liderazgo distribuido y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundario de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017; asimismo se presentó el Objetivo general que indica determinar la relación que existe entre el liderazgo distribuido y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017.

II. Metodología

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) el estudio se llevó a cabo bajo el enfoque cuantitativo con el propósito de evaluar a nivel de conductas observables mediante la aplicación del instrumento diseñado para el estudio siguiendo los lineamientos dado por el método hipotético deductivo. El tipo de

estudio fue básica esta consiste en analizar algunas características observables de las variables sin manipulación alguna determinando el hecho tal como funciona en función a una teoría establecida. En este caso se buscó medir la relación entre el liderazgo distribuido y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundaria de la Red 4 UGEL 01 - 2017. El diseño de la investigación es no experimental, de corte transversal, descriptivo. Este diseño tiene como propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. La población del estudio estuvo constituida por 122 docentes que corresponde al nivel de educación secundaria comprendiendo a las Instituciones educativas de la Red 4 UGEL 01 - 2017 por lo tanto fue un estudio censal.

La técnica de recolección de datos fue la Encuesta; se utilizó como instrumento el Cuestionario, recurriendo a los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01. La validación de jueces de expertos, sirvió para ajustar el instrumento y medir lo que realmente se pretendió medir, Para la validación de expertos, participaron tres jueces, observamos en la tabla los puntajes por cada juez, donde el promedio final de todo el instrumento es 100 %, esto quiere decir, que la validez del contenido del instrumento fue aceptable.

Para la confiabilidad se realizó un estudio piloto en 15 docentes con características similares a la población de estudio, quienes fueron seleccionados al azar y se les aplicó el cuestionario de percepción de liderazgo distribuido y gestión de conflictos y someterlas a un proceso de análisis estadístico de sus ítems para la totalidad del instrumento. El coeficiente alfa de Cronbach resultó ser alto en cada una de las dimensiones lo que permitió concluir que el instrumento tiene una confiabilidad muy aceptable. Para la prueba de hipótesis se utilizó la prueba de datos obtenidos de las dos variables (Liderazgo distribuido y Gestión de conflictos) se han categorizados construyendo cada hipótesis establecida. La prueba estadística no Paramétrica fue utilizada como prueba de significación.

III. Resultados

Variable: Liderazgo distribuido

En la tabla 7 se exponen los resultados descriptivos de los datos del Liderazgo distribuido.

Distribución de encuestados según nivel asignado al Liderazgo distribuido según docentes

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Débil	24	19,7
Moderado	56	45,9
Fuerte	42	34,4
Total	122	100,0

En la tabla 7 y figura 1, se observa que el 72.1% asigna como Moderado al nivel de Liderazgo distribuido como medio de gestión según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 4 de la UGEL 01 en el año 2017; asimismo el 21.3% asignó como Débil al liderazgo, mientras que solo el 6.6% asigno el nivel de Fuerte, en resumen, según los encuestados el nivel que predomina es de Moderado siendo una mayoría significativa.

Variable: Gestión de conflictos

En la tabla 11 y figura 5 se presenta los resultados descriptivos de según los encuestados respecto a la variable Gestión de conflictos

Distribución de encuestados según nivel asignado a la gestión de conflictos según docentes

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	30	24,6
Poco eficiente	61	50,0
Eficiente	31	25,4
Total	122	100,0

En la tabla 11 y figura 5, se observa que el 65.6% se encuentra en el nivel Poco eficiente de Gestión de conflictos según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 4 de la UGEL 01 en el año 2017; asimismo el 27.9% se encuentra en el

nivel de Deficiente, mientras que solo el 6.6% alcanza el nivel de Eficiente, en resumen según los encuestados el nivel que predomina es Poco eficiente en el Gestión de conflictos siendo una mayoría significativa que se manifiesta según los datos procesados.

Prueba de hipótesis general

Correlación entre el Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos según docentes

			Liderazgo distribuido	Gestión de conflictos
Rho de Spearman	Liderazgo distribuido	Coeficiente de correlación	1,000	,606**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	122	122
	Gestión de conflictos	Coeficiente de correlación	,606**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	122	122

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 14, la correlación de Spearman de 0.606 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel de 0,05 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula concluyendo que Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 4 de la UGEL 01 en el año 2017, cabe señalar que el Coeficiente de correlación hallado es de una magnitud moderada.

Los resultados a nivel general, mostraron que el nivel que predominan en las variables y sus dimensiones es Moderado en lo que concierne al Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos también fue determinada como de nivel Poco eficiente, esto podría deberse que los docentes de las instituciones educativas de la Red 04 de la UGEL 01 en el año 2017 en su mayoría aún persisten en utilizar la interacción directa frente a los procesos de solución de los problemas que afectan al interior de las instituciones educativas. Al respecto se concuerda con Ortega (2015), "Liderazgo distribuido y cultura organizacional en educación básica", cuyo objetivo general fue determinar la relación que existe entre el liderazgo distribuido y la cultura organizacional en las escuelas de educación básica de Victoria de Durango y La metodología es de tipo cuantitativa desde una perspectiva de la Teoría de las Organizaciones, donde su utilizó el método de la encuesta, los

participantes fueron los directivos y docentes, se utilizó la técnica del cuestionario para la recogida de datos, el resultado respecto del ejercicio de la toma de decisiones compartida al interior de las escuelas de educación básica de Victoria de Durango.

En la prueba de hipótesis se halló correlaciones de nivel moderada y en un caso fue de magnitud baja, como es el caso de la correlación de Spearman de 0.606 y un valor $p=0,000$ menor al nivel de 0,05 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula concluyendo que Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 4 de la UGEL 01 en el año 2017, esta tendencia se reiteró en las hipótesis específica como en la primera cuyo resultado es la correlación de Spearman de 0.606 y un valor $p=0,000$ menor al nivel de 0,05 concluyendo que Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo colectivo y la gestión de conflictos.

Conclusiones

Se concluye que Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 de la UGEL 01 en el año 2017 con un Coeficiente de correlación de Spearman de 0.606 y un valor $p=0,000$ menor al nivel de 0,05 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula confirmando la relación entre las variables analizadas.

IV. Referencias bibliográficas

- Bolivar, A. (2011). *Aprender a liderar lideres: Competencias para un liderazgo directivo que promueve el liderazgo docente*. Educar, 47. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130837004>.
- Castro, O. (2012). *La distribución del liderazgo en los centros escolares efectivos: el caso del colegio distrital Juan Evangelista Flores*. (Tesis de maestría) Mexico.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ta. Edición. México DF. Mac Graw Hill.

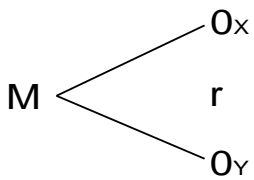
- Leithwood, K. (2009). *Como liderar nuestras escuelas: aportes desde la investigacion*. Santiago: Fundación Chile.
- Ortega, J. y Rocha, M. (2015). *Liderazgo distribuido y cultura organizacional en educación básica*, (Tesis doctoral). Universidad de Durando, México.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Educacion.
- Spillane, J. (2004). *Hacia una teoría de la práctica de liderazgo*. *Revista de Estudios Curriculares* 36 (1). pp. 3-34. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/0022027032000106726>.

Anexo 2: Matriz de consistencia

Liderazgo distribuido y gestión de conflictos en los docentes del nivel secundaria: red 4-UGEL 01.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	DIMENSIONES E INDICADORES				
Problema general. ¿Qué relación existe entre el liderazgo distribuido y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017?.	Objetivo general Determinar la relación que existe entre el liderazgo distribuido y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017.	Hipótesis General Existe relación directa y significativa entre el liderazgo distribuido y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017.	Variable 1. Liderazgo distribuido				
Problemas específicos ¿Qué relación existe entre el liderazgo colectivo y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017?.	Objetivos específicos Determinar la relación que existe entre el liderazgo colectivo y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017.	Hipótesis específica Existe relación directa y significativa entre el liderazgo colectivo y la gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles e intervalos
			Liderazgo colectivo	Apertura al diálogo institucional.	1,8	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Indiferente(3) En desacuerdo(2) Totalmente en desacuerdo (1)	Fuerte (110-150) Moderado (69 – 109) Débil (30 – 68)
				Promoción del liderazgo institucional.	4,7,9		
				Distribución del trabajo institucional.	5,10		
				Oportunidades para liderar nuevas iniciativas institucionales.	2,3,6		
			Liderazgo coordinado	Apertura al diálogo institucional.	11,18		
				Promoción del liderazgo institucional.	14,17,19		
				Distribución del trabajo institucional.	15,20		
				Oportunidades para liderar nuevas iniciativas institucionales.	22,23,26		
			Liderazgo colaborativo	Apertura al diálogo institucional.	21,28		
				Promoción del liderazgo institucional.	24,27,29		
Distribución del trabajo institucional.	25,30						
Oportunidades para liderar nuevas iniciativas institucionales.	22,23,26						
<i>Gestión de conflictos</i>							
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles e intervalos			
Negociación	Acuerdos distribuidos	1, 2, 3, 4, 5	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4)	Eficiente (74 – 100)			
	Acuerdos integradores	6, 7, 8, 9, 10	Indiferente (3)	Poco eficiente (47 – 73)			
	Mediación	11, 12, 13	En desacuerdo (2)	Deficiente (20 – 46)			
Negociación con terceros	Arbitraje	14, 15, 16, 17	Totalmente en desacuerdo (1)				
	Conciliación	18, 19, 20					

TIPO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DE ANÁLISIS																		
<p>Tipo de investigación</p> <p>En el presente trabajo se utilizó el tipo de investigación descriptivo debido a que describe las características que perciben los docentes del Nivel Secundario en relación a las variables y correlacional que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) consiste en establecer el grado de relación entre dos variables, en este trabajo se comprobó si el liderazgo distribuido tiene una relación directa y significativa con la gestión de conflictos.</p> <p>Diseño</p> <p>La investigación desarrollo el tipo de diseño No experimental, de corte transversal y correlacional debido a que plantea establecer la relación entre las variables de investigación. En el trabajo de investigación se observaron y medirán dos variables (Ox) Liderazgo distribuido y (Oy) Gestión de conflictos en un único momento y después se correlacionaron los datos obtenidos para determinar la presencia o no de relación significativa entre ellas.</p> <p>Se aplicó el siguiente esquema.</p>	<p>La población del presente estudio estuvo constituida por 122 docentes correspondientes al Nivel Secundaria comprendiendo a las Instituciones educativas de la Red 4 UGEL 01 -2017, por el número de integrantes se determina que es una población conocida.</p> <table><tr><th>N°</th><th>Institución Educativa</th><th>Total</th></tr><tr><td>1</td><td>IE 7069 Cesar Vallejo</td><td>37</td></tr><tr><td>2</td><td>IE Cesar Vallejo (JEC)</td><td>32</td></tr><tr><td>3</td><td>IE 6037 Inca Pachacutec</td><td>30</td></tr><tr><td>4</td><td>IE 6045 Dolores Cavero de Grau</td><td>23</td></tr><tr><td>5</td><td>Total</td><td>122</td></tr></table> <p>La muestra fue considera censal debido a que se seleccionó el 100% de la población al considerarla un numero manejable de sujetos. En este sentido es una muestra censal porque se consideró a todas las unidades como muestra y en el presente trabajo de investigación estuvo conformada por 122 unidades compuesta por los docentes del Nivel Secundaria comprendiendo a las Instituciones educativas de la Red 4 UGEL 01 -2017.</p>	N°	Institución Educativa	Total	1	IE 7069 Cesar Vallejo	37	2	IE Cesar Vallejo (JEC)	32	3	IE 6037 Inca Pachacutec	30	4	IE 6045 Dolores Cavero de Grau	23	5	Total	122	<p>Técnicas: Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la presente investigación fueron de fuentes primarias tales como: La técnica de la Encuesta; se utilizó como instrumento el Cuestionario, recurriendo a los docentes del Nivel Secundario de la Red 04 – UGEL 01.</p> <p>Instrumentos.</p> <p>Ficha técnica 1:</p> <p>Nombre del instrumento: Cuestionario de Liderazgo distribuido. LDAG</p> <p>Autor: Br. Ana Isabel Galindo Quispe</p> <p>Año: 2017.</p> <p>Lugar: Instituciones Educativas de la Red 04, UGEL 01.</p> <p>Objetivo: Determinar el liderazgo distribuido de los docentes del Nivel Secundario en las Instituciones educativas de la Red 04 – UGEL 01.</p> <p>Muestra: 122</p> <p>Administración: Individual.</p> <p>Tiempo de duración: 20 minutos aproximadamente.</p> <p>Normas de aplicación: Los docentes marcaron en cada ítem del cuestionario de acuerdo a una valoración cualitativa (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo), con un total de 30 ítems, distribuidos en tres dimensiones: liderazgo colectivo, liderazgo coordinado, liderazgo colaborativo.</p> <p>Ficha técnica 2:</p> <p>Nombre del instrumento: Cuestionario de Gestión de conflictos. GCAG</p> <p>Autor: Br. Ana Isabel Galindo Quispe</p> <p>Año: 2017.</p> <p>Lugar: Instituciones Educativas de la Red 04, UGEL 01.</p>	<p>Estadística descriptiva</p> <p>Los resultados que se obtuvieran por medio del instrumento de recolección de información, fueron tabulados en tablas con cifras absolutas y relativas correspondientes al número de respuestas absolutas obtenidas procediendo a la interpretación de todas las tablas relacionadas con la percepción de liderazgo distribuido y gestión de conflictos..</p> <p>Estadística inferencial</p> <p>Para la prueba de hipótesis se utilizó la prueba de datos obtenidos de las dos variables (Liderazgo distribuido y Gestión de conflictos) fueron categorizadas construyendo cada hipótesis establecida. La prueba estadística no Paramétrica fue utilizada como prueba de significación ya que los datos se expresaron en frecuencia en términos de porcentajes.</p> <p>Nivel de significación</p> <p>Para los cálculos estadísticos a partir de los datos de las muestras se utilizó un nivel de significación de 0,05. Asimismo se realizó la prueba de correlación, en la medida que los objetivos e hipótesis de investigación así lo determinan, por ello fue necesario el establecimiento del coeficiente de correlación Rho de Spearman, esto en razón a las variables cualitativas ordinales.</p> <p>En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, ρ (ro) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ, los datos son ordenados y reemplazados por</p>
N°	Institución Educativa	Total																			
1	IE 7069 Cesar Vallejo	37																			
2	IE Cesar Vallejo (JEC)	32																			
3	IE 6037 Inca Pachacutec	30																			
4	IE 6045 Dolores Cavero de Grau	23																			
5	Total	122																			

 <p>Dónde: M: Unidades de análisis o muestra de estudios. O_x: Observación de la variable el liderazgo distribuido O_y: Observación a la variable gestión de conflictos R. Coeficiente de correlación</p>		<p>Objetivo: Determinar la gestión del conflictos de los docentes del Nivel secundaria de la Red 04 - UGEL 01. Muestra: 122 Administración: Individual. Tiempo de duración: 20 minutos aproximadamente. Normas de aplicación: Los docentes marcaron en cada ítem del cuestionario de acuerdo a una valoración cualitativa (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo), con un total de 20 ítems, distribuidos en dos dimensiones: negociación y negociación con terceros; es decir se medirá la percepción de los docentes de la Red 04, UGEL 01.</p>	<p>su respectivo orden. El estadístico p viene dado por la expresión:</p> $\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$ <p>Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de $x - y$. N es el número de parejas.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Anexo 3: Instrumentos

**CUESTIONARIO - LDAG**

Estimado(a) docente:

El presente instrumento está orientado a recoger información relevante respecto a sus percepciones sobre el desarrollo del **Liderazgo distribuido** en las Instituciones Educativas de la Red 04 – UGEL 01. Las respuestas que usted proporcionará serán totalmente confidenciales. Agradezco que siga las siguientes instrucciones

- Marque “X” en la alternativa que refleje su punto de vista.
- Seleccione una sola respuesta teniendo en cuenta la escala siguiente:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

LIDERAZGO DISTRIBUIDO						
Liderazgo Colectivo		5	4	3	2	1
1.	En la I.E. se promueve la apertura al dialogo al interior de las comisiones del PAT.					
2.	En la I.E los docentes tienen libertad para tomar decisiones sobre los planes de trabajo de las comisiones del PAT.					
3.	En la I.E. se brinda apoyo a las propuestas de las comisiones del PAT que generan cambios significativos en la institución educativa.					
4.	En la I.E. se promueve el liderazgo de los docentes en las diversas comisiones del PAT identificando sus fortalezas y habilidades.					
5.	En la I.E. se aprovecha la especialización /capacitaciones de los docentes para una mejor distribución del trabajo en las Comisiones del PAT.					
6.	En la I.E. se brinda oportunidades a las comisiones del PAT de liderar nuevas iniciativas en la institución educativa.					
7.	En la I.E. se promueve un ambiente de trabajo favorable que ayude al desarrollo del liderazgo de los coordinadores de las comisiones del PAT.					
8.	En la I.E. se brinda orientación a las comisiones del PAT sobre las responsabilidades y características del liderazgo en la I.E a través de un trato horizontal.					
9.	En la I.E se entregan resoluciones de reconocimiento por la labor destaca que realizan los docentes de las comisiones del PAT .					
10.	En la I.E se realizan acciones colectivas entre el equipo directivo y las comisiones del PAT para lograr una meta en común.					
Liderazgo Coordinado		5	4	3	2	1
11.	En la I.E. se promueve la apertura al dialogo al interior de las comisiones de grado / área.					

12.	En la I.E los docentes tienen libertad para tomar decisiones sobre los planes de trabajo de las comisiones de grado / área.					
13.	En la I.E. se brinda apoyo a los proyectos innovadores de las comisiones de grado / área que generan cambios significativos en el logro de los aprendizajes.					
14.	En la I.E. se promueve el liderazgo de los docentes en las comisiones de grado/ área identificando sus fortalezas y habilidades.					
15.	En la I.E. se aprovecha la especialización /capacitaciones de los docentes para una mejor distribución del trabajo en las comisiones de grado / área.					
16.	En la I.E. se brinda oportunidades a las comisiones de grado/ área de liderar nuevas iniciativas de mejora de los aprendizajes.					
17.	En la I.E. se promueve un ambiente de trabajo favorable que ayude al desarrollo del liderazgo de los coordinadores de las comisiones de grado /área.					
18.	En la I.E. se brinda orientación a las comisiones de grado / área sobre las responsabilidades y características del liderazgo en la I.E a través de un trato horizontal.					
19.	En la I.E se entregan resoluciones de reconocimiento por la labor destaca que realizan los docentes de las comisiones de grado /área.					
20.	En la I.E se realizan acciones coordinadas entre el equipo directivo y las comisiones de grado / área para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.					
Liderazgo Colaborativo						
21.	En la I.E. se promueve la apertura al dialogo al interior de las comisiones de tutoría.					
22.	En la I.E. los docentes tienen libertad para tomar decisiones sobre los planes de trabajo de las comisiones de tutoría.					
23.	En la I.E. se brinda apoyo a los proyectos innovadores de las comisiones de tutoría que generan cambios significativos en la convivencia y el clima escolar.					
24.	En la I.E. se promueve el liderazgo de los docentes de las comisiones de tutoría identificando sus fortalezas y habilidades.					
25.	En la I.E. se aprovecha la especialización /capacitaciones de los docentes para una mejor distribución del trabajo en las comisiones de tutoría.					
26.	En la I.E. se brinda oportunidades a las comisiones de tutoría para liderar nuevas iniciativas de mejora de la convivencia y el clima escolar.					
27.	En la I.E. se promueve un ambiente de trabajo favorable que ayude al desarrollo del liderazgo de los coordinadores de las comisiones de tutoría.					

28.	En la I.E. se brinda orientación a las comisiones de tutoría sobre las responsabilidades y características del liderazgo en la I.E a través de un trato horizontal.					
29.	En la I.E se entregan resoluciones de reconocimiento por la labor destaca que realizan los docentes de las comisiones de tutoría.					
30.	En la I.E se realizan acciones colaborativas entre el equipo directivo y las comisiones de tutoría para mejorar la convivencia y el clima escolar.					

Muchas gracias por su participación.



CUESTIONARIO – GCAG

Estimado(a) docente:

El presente instrumento está orientado a recoger información relevante respecto a sus percepciones sobre la **Gestión de conflictos** en las Instituciones Educativas de la Red 04 – UGEL 01. Las respuestas que usted proporcionará serán totalmente confidenciales.

Agradezco que siga las siguientes instrucciones

- Marque “X” en la alternativa que refleje su punto de vista.
- Seleccione una sola respuesta teniendo en cuenta la escala siguiente:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

ITEMS RELACIONADOS CON LA NEGOCIACION		5	4	3	2	1
1.	En sus comisiones de trabajo (PAT, Grado/Área, Tutoría), Ud. promueve acuerdos donde una de las partes en conflicto obtiene mayores beneficios.					
2.	En sus comisiones de trabajo (PAT, Grado/Área, Tutoría), Ud. promueve que se establezcan periodos de tiempo para que las partes resuelvan sus conflictos.					
3.	En sus comisiones de trabajo (PAT, Grado/Área, Tutoría), Ud. enfatiza las cualidades entre las partes para que se resuelvan los conflictos.					
4.	En sus comisiones de trabajo (PAT, Grado/Área, Tutoría), Ud. utiliza la información de forma estratégica para favorecer a una de las partes en conflicto.					
5.	En sus comisiones de trabajo (PAT, Grado/Área, Tutoría), Ud. Promueve que todos los docentes sin distinción de ningún tipo ni preferencia resuelvan sus conflictos.					
6.	En sus comisiones de trabajo (PAT, Grado/Área, Tutoría), Ud. promueve la comprensión entre las partes para que resuelvan sus conflictos.					
7.	En sus comisiones de trabajo (PAT, Grado/Área, Tutoría), Ud. enfatiza los intereses comunes entre las partes en conflicto.					
8.	En sus comisiones de trabajo (PAT, Grado/Área, Tutoría), Ud. Promueve que las partes en conflicto lleguen a un acuerdo favorable para ambos.					
9.	En sus comisiones de trabajo (PAT, Grado/Área, Tutoría), Ud. promueve la asertividad y la empatía entre las partes en conflicto					
10.	En sus comisiones de trabajo (PAT, Grado/Área, Tutoría), Ud. fomenta un clima institucional favorable al diálogo en la resolución de conflictos					

ITEMS RELACIONADOS CON LA NEGOCIACION CON TERCEROS						
11.	En sus comisiones de trabajo (PAT, Grado/Área, Tutoría), Ud. facilita la solución negociada por medio de la persuasión y la sugerencia de alternativas a las partes en conflicto.					
12.	En sus comisiones de trabajo (PAT, Grado/Área, Tutoría), Ud. genera condiciones de diálogo y sobre todo de confiabilidad para que las partes resuelvan sus conflictos.					
13.	En sus comisiones de trabajo (PAT, Grado/Área, Tutoría), Ud. plantea alternativas de solución pacífica a las partes en conflicto.					
14.	En sus comisiones de trabajo (PAT, Grado/Área, Tutoría), Ud. asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas.					
15.	En sus comisiones de trabajo (PAT, Grado/Área, Tutoría), Ud. toma decisiones que se dan en forma oportuna ante las diversas problemáticas que suceden en la I.E.					
16.	En sus comisiones de trabajo (PAT, Grado/Área, Tutoría), Ud. actúa de acuerdo a la normatividad vigente en la I.E. para resolver conflictos.					
17.	En sus comisiones de trabajo (PAT, Grado/Área, Tutoría), Ud. Se basa en el respeto y la tolerancia para la resolución de conflictos.					
18.	En sus comisiones de trabajo (PAT, Grado/Área, Tutoría), Ud. realiza indagaciones, averiguaciones sobre el conflicto para que las partes lleguen a un acuerdo.					
19.	En sus comisiones de trabajo (PAT, Grado/Área, Tutoría), Ud. promueve la reflexión entre las partes en conflicto para establecer acuerdos.					
20.	En sus comisiones de trabajo (PAT, Grado/Área, Tutoría), Ud. fomenta la gestión de conflictos como una oportunidad de aprendizaje.					

Muchas gracias por su participación.

Anexo 4: Validez de los instrumentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO DISTRIBUIDO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO COLECTIVO								
1	En la I.E. se promueve la apertura al dialogo al interior de las comisiones del PAT.	✓		✓		✓		
2	En la I.E los docentes tienen libertad para tomar decisiones sobre los planes de trabajo de las comisiones del PAT.	✓		✓		✓		
3	En la I.E. se brinda apoyo a las propuestas de las comisiones del PAT que generan cambios significativos en la institución educativa.	✓		✓		✓		
4	En la I.E. se promueve el liderazgo de los docentes en las diversas comisiones del PAT identificando sus fortalezas y habilidades.	✓		✓		✓		
5	En la I.E. se aprovecha la especialización /capacitaciones de los docentes para una mejor distribución del trabajo en las Comisiones del PAT.	✓		✓		✓		
6	En la I.E. se brinda oportunidades a las comisiones del PAT de liderar nuevas iniciativas en la I.E.	✓		✓		✓		
7	En la I.E. se promueve un ambiente de trabajo favorable que ayude al desarrollo del liderazgo de los coordinadores de las comisiones del PAT.	✓		✓		✓		
8	En la I.E. se brinda orientación a las comisiones del PAT sobre las responsabilidades y características del liderazgo en la I.E a través de un trato horizontal.	✓		✓		✓		
9	En la I.E se entregan resoluciones de reconocimiento por la labor destaca que realizan los docentes de las comisiones del PAT.	✓		✓		✓		
10	En la I.E se realizan acciones colectivas entre el equipo directivo y las comisiones del PAT para lograr una meta en común.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO COORDINADO								
11	En la I.E. se promueve la apertura al dialogo al interior de las comisiones de grado (primaria)/ área (secundaria).	✓		✓		✓		
12	En la I.E los docentes tienen libertad para tomar	✓		✓		✓		

23	En la I.E. se brinda apoyo a los proyectos innovadores de las comisiones de tutoría que generan cambios significativos en la convivencia y el clima escolar.	✓	✓	✓	✓	✓	
24	En la I.E. se promueve el liderazgo de los docentes de las comisiones de tutoría identificando sus fortalezas y habilidades.	✓	✓	✓	✓	✓	
25	En la I.E. se aprovecha la especialización /capacitaciones de los docentes para una mejor distribución del trabajo en las comisiones de tutoría.	✓	✓	✓	✓	✓	
26	En la I.E. se brinda oportunidades a las comisiones de tutoría para liderar nuevas iniciativas de mejora de la convivencia y el clima escolar.	✓	✓	✓	✓	✓	
27	En la I.E. se promueve un ambiente de trabajo favorable que ayude al desarrollo del liderazgo de los coordinadores de las comisiones de tutoría.	✓	✓	✓	✓	✓	
28	En la I.E. se brinda orientación a las comisiones de tutoría sobre las responsabilidades y características del liderazgo en la I.E. a través de un trato horizontal.	✓	✓	✓	✓	✓	
29	En la I.E. se entregan resoluciones de reconocimiento por la labor destaca que realizan los docentes de las comisiones de tutoría.	✓	✓	✓	✓	✓	
30	En la I.E. se realizan acciones colaborativas entre el equipo directivo y las comisiones de tutoría para mejorar la convivencia y el clima escolar.	✓	✓	✓	✓	✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: ☒ Aplicable ☐ No aplicable ☐Apellidos y nombres del juez validador, Dr/Mg: Matías González Juarez Rúa DNI: 08351692Especialidad del validador: Tutoría y Orientación21 de junio del 2016¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se otorga suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Alfonso Salazar
C.V. N° 0763-2013-CV-U. I. 4-V
 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO DISTRIBUIDO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
		DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO COLECTIVO						
1	En la I.E. se promueve la apertura al dialogo al interior de las comisiones del PAT.	✓		✓		✓		
2	En la I.E los docentes tienen libertad para tomar decisiones sobre los planes de trabajo de las comisiones del PAT.	✓		✓		✓		
3	En la I.E. se brinda apoyo a las propuestas de las comisiones del PAT que generan cambios significativos en la institución educativa.	✓		✓		✓		
4	En la I.E. se promueve el liderazgo de los docentes en las diversas comisiones del PAT identificando sus fortalezas y habilidades.	✓		✓		✓		
5	En la I.E. se aprovecha la especialización /capacitaciones de los docentes para una mejor distribución del trabajo en las Comisiones del PAT.	✓		✓		✓		
6	En la I.E. se brinda oportunidades a las comisiones del PAT de liderar nuevas iniciativas en la I.E.	✓		✓		✓		
7	En la I.E. se promueve un ambiente de trabajo favorable que ayude al desarrollo del liderazgo de los coordinadores de las comisiones del PAT.	✓		✓		✓		
8	En la I.E. se brinda orientación a las comisiones del PAT sobre las responsabilidades y características del liderazgo en la I.E a través de un trato horizontal.	✓		✓		✓		
9	En la I.E se entregan resoluciones de reconocimiento por la labor destaca que realizan los docentes de las comisiones del PAT.	✓		✓		✓		
10	En la I.E se realizan acciones colectivas entre el equipo directivo y las comisiones del PAT para lograr una meta en común.	✓		✓		✓		

	DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO COORDINADO	Si	No	Si	No	Si	No
11	En la I.E. se promueve la apertura al dialogo al interior de las comisiones de grado / área.	✓		✓		✓	
12	En la I.E los docentes, tienen libertad para tomar decisiones sobre los planes de trabajo de las comisiones de grado / área.	✓		✓		✓	
13	En la I.E. se brinda apoyo a las proyectos innovadores de las comisiones de grado / área que generan cambios significativos en el logro de los aprendizajes.	✓		✓		✓	
14	En la I.E. se promueve el liderazgo de los docentes en las comisiones de grado/ área identificando sus fortalezas y habilidades.	✓		✓		✓	
15	En la I.E. se aprovecha la especialización /capacitaciones de los docentes para una mejor distribución del trabajo en las comisiones de grado / área.	✓		✓		✓	
16	En la I.E. se brinda oportunidades a las comisiones de grado/ área de liderar nuevas iniciativas de mejora de los aprendizajes.	✓		✓		✓	
17	En la I.E. se promueve un ambiente de trabajo favorable que ayude al desarrollo del liderazgo de los coordinadores de las comisiones de grado /área.	✓		✓		✓	
18	En la I.E. se brinda orientación a las comisiones de grado / área sobre las responsabilidades y características del liderazgo en la I.E a través de un trato horizontal.	✓		✓		✓	
19	En la I.E se entregan resoluciones de reconocimiento por la labor destaca que realizan los docentes de las comisiones de grado /área.	✓		✓		✓	
20	En la I.E se realizan acciones coordinadas entre el equipo directivo y las comisiones de grado / área para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.	✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO COLABORATIVO	Si	No	Si	No	Si	No
21	En la I.E. se promueve la apertura al dialogo al interior de las comisiones de tutoría.	✓		✓		✓	

22	En la I.E. los docentes tienen libertad para tomar decisiones sobre los planes de trabajo de las comisiones de tutoría.	✓	✓	✓	✓	✓
23	En la I.E. se brinda apoyo a los proyectos innovadores de las comisiones de tutoría que generan cambios significativos en la convivencia y el clima escolar.	✓	✓	✓	✓	✓
24	En la I.E. se promueve el liderazgo de los docentes de las comisiones de tutoría identificando sus fortalezas y habilidades.	✓	✓	✓	✓	✓
25	En la I.E. se aprovecha la especialización /capacitaciones de los docentes para una mejor distribución del trabajo en las comisiones de tutoría.	✓	✓	✓	✓	✓
26	En la I.E. se brinda oportunidades a las comisiones de tutoría para liderar nuevas iniciativas de mejora de la convivencia y el clima escolar.	✓	✓	✓	✓	✓
27	En la I.E. se promueve un ambiente de trabajo favorable que ayude al desarrollo del liderazgo de los coordinadores de las comisiones de tutoría.	✓	✓	✓	✓	✓
28	En la I.E. se brinda orientación a las comisiones de tutoría sobre las responsabilidades y características del liderazgo en la I.E. a través de un trato horizontal.	✓	✓	✓	✓	✓
29	En la I.E. se entregan resoluciones de reconocimiento por la labor destaca que realizan los docentes de las comisiones de tutoría.	✓	✓	✓	✓	✓
30	En la I.E. se realizan acciones colaborativas entre el equipo directivo y las comisiones de tutoría para mejorar la convivencia y el clima escolar.	✓	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador, Dni Mg: Valdivia, Carlos D. de la Cruz DNI: 09693060

Especialidad del validador: Magister en Educación de la Familia y la Comunidad en Psicología de la Universidad Nacional de Trujillo

23 de Mayo del 2016.

ML

Firma del Experto Informante.

N.C.E. 0150-2013

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO DISTRIBUIDO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO COLECTIVO								
1	En la I.E. se promueve la apertura al dialogo al Interior de las comisiones del PAT.	✓		✓		✓		
2	En la I.E los docentes tienen libertad para tomar decisiones sobre los planes de trabajo de las comisiones del PAT.	✓		✓		✓		
3	En la I.E. se brinda apoyo a las propuestas de las comisiones del PAT que generan cambios significativos en la Institución educativa.	✓		✓		✓		
4	En la I.E. se promueve el liderazgo de los docentes en las diversas comisiones del PAT identificando sus fortalezas y habilidades.	✓		✓		✓		
5	En la I.E. se aprovecha la especialización /capacitaciones de los docentes para una mejor distribución del trabajo en las Comisiones del PAT.	✓		✓		✓		
6	En la I.E. se brinda oportunidades a las comisiones del PAT de liderar nuevas iniciativas en la I.E.	✓		✓		✓		
7	En la I.E. se promueve un ambiente de trabajo favorable que ayude al desarrollo del liderazgo de los coordinadores de las comisiones del PAT.	✓		✓		✓		
8	En la I.E. se brinda orientación a las comisiones del PAT sobre las responsabilidades y características del liderazgo en la I.E a través de un trato horizontal.	✓		✓		✓		
9	En la I.E se entregan resoluciones de reconocimiento por la labor destaca que realizan los docentes de las comisiones del PAT.	✓		✓		✓		
10	En la I.E se realizan acciones colectivas entre el equipo directivo y las comisiones del PAT para lograr una meta en común.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO COORDINADO								
11	En la I.E. se promueve la apertura al dialogo al Interior de las comisiones de grado / área.	✓		✓		✓		

23	En la I.E. se brinda apoyo a los proyectos innovadores de las comisiones de tutoría que generan cambios significativos en la convivencia y el clima escolar.	✓		✓				
24	En la I.E. se promueve el liderazgo de los docentes de las comisiones de tutoría identificando sus fortalezas y habilidades.	✓		✓				
25	En la I.E. se aprovecha la especialización /capacitaciones de los docentes para una mejor distribución del trabajo en las comisiones de tutoría.	✓		✓				
26	En la I.E. se brinda oportunidades a las comisiones de tutoría para liderar nuevas iniciativas de mejora de la convivencia y el clima escolar.	✓		✓				
27	En la I.E. se promueve un ambiente de trabajo favorable que ayude al desarrollo del liderazgo de los coordinadores de las comisiones de tutoría.	✓		✓				
28	En la I.E. se brinda orientación a las comisiones de tutoría sobre las responsabilidades y características del liderazgo en la I.E a través de un trato horizontal.	✓		✓				
29	En la I.E se entregan resoluciones de reconocimiento por la labor destaca que realizan los docentes de las comisiones de tutoría.	✓		✓				
30	En la I.E se realizan acciones colaborativas entre el equipo directivo y las comisiones de tutoría para mejorar la convivencia y el clima escolar.	✓		✓				

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg: **Florencia ESPINOSA FIOREL ECHAMAYO** DNI: **07291835**

Especialidad del validador: **Mg. EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

21 de Julio del 2016



Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Anexo 5: Constancias que acreditan la aplicación de los instrumentos



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL 01 S.J.M.
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 7069
"CESAR VALLEJO"



CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

La que suscribe, Mag. Ysabel Cecilia Dávila Delgadillo, Directora de la Institución Educativa 7069 "César Vallejo" del distrito de San Juan de Miraflores **deja constancia de que:**

La Lic. **ANA ISABEL GALINDO QUISPE** identificada con DNI 09710449, ha realizado la aplicación de dos instrumentos de investigación: cuestionario L-DAG y G - CAG a los tutores del nivel secundario de esta institución educativa para que desarrolle una investigación y obtener el grado de Magister en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo cuyo título es "Liderazgo distribuido y la Gestión de conflictos de los docentes del Nivel Secundaria Red 04 – UGEL 01"

Se expide el presente documento para los fines que la interesada crea conveniente.



[Firma]
Lic. Ysabel Cecilia Delgadillo
DIRECCIÓN
I.E. 7069 CESAR VALLEJO



MINISTERIO DE EDUCACIÓN

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA "CESAR VALLEJO"**

R.D.Z. No. 1068 del 09-07-1975 - R.D.USE 01 No. 2275 del 09-11-1993

UGEL No. 01 - CONO SUR

Av. Nepomuceno Vargas Jera. Cdra. S/N - Pamplona Baja - San Juan de Miraflores

Telef. 276 0786 - Código Modular No. 0482042

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE
INVESTIGACIÓN

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "CESAR VALLEJO", DE PAMPLONA BAJA, DISTRITO DE SAN JUAN DE MIRAFLORES, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE LIMA, PERTENECIENTE A LA JURISDICCION DE LA UGEL N° 01 - CONO SUR, QUIEN SUSCRIBE;

HACE CONSTAR:

Que, la Lic. **ANA ISABEL GALINDO QUISPE**, identificada con DNI N° 09710449, ha realizado la aplicación de dos instrumentos de investigación: cuestionario L-DAG y G - CAG, a los tutores del nivel secundario de esta Institución Educativa para que desarrolle una investigación y obtenga el grado de Magister en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo cuyo título es "Liderazgo distribuido y la Gestión de conflictos de los docentes del Nivel Secundaria Red 04 - UGEL 01"

Se expide la presente, a solicitud del interesado para los fines que estime por conveniente.

Anexo 6: Base de datos

BASE DE DATOS DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO																																			
LIDERAZGO COLECTIVO										LIDERAZGO COORDINADO										LIDERAZGO COLABORATIVO															
Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ST	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	ST	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	ST	TOTAL	
1	1	2	1	3	5	1	3	2	4	5	27	4	5	2	3	4	5	1	4	4	4	36	4	4	4	5	4	2	2	4	3	2	34	97	
2	2	1	1	5	5	2	3	3	4	5	31	3	5	2	3	3	5	1	3	5	5	35	4	5	4	5	3	2	2	3	3	2	33	99	
3	3	1	2	4	5	3	3	3	4	4	32	4	5	2	3	4	5	2	4	4	5	38	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	34	104	
4	1	1	2	4	4	3	2	3	4	4	28	3	4	3	3	3	4	1	3	5	4	33	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	34	95	
5	2	1	1	4	4	2	2	2	4	4	26	3	4	2	4	3	4	1	3	5	4	33	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	2	31	90
6	3	2	1	5	4	2	3	2	4	4	30	3	4	3	4	3	4	1	3	5	4	34	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	36	100	
7	2	2	2	5	5	2	3	2	5	5	33	3	5	2	4	3	5	1	3	5	5	36	5	5	5	5	3	2	2	3	3	2	35	104	
8	1	2	2	5	5	3	4	2	4	4	32	4	5	2	4	4	5	1	4	4	5	38	4	5	4	5	4	2	2	4	3	2	35	105	
9	1	2	1	5	4	1	2	4	4	4	28	4	4	3	3	4	4	1	4	4	4	35	4	5	4	5	4	3	3	4	3	3	38	101	
10	2	2	1	4	4	1	1	2	4	4	25	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	36	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	36	97	
11	2	1	1	4	4	2	2	4	5	5	30	4	4	2	3	4	4	2	4	4	4	35	5	4	5	4	4	2	2	4	3	2	35	100	
12	3	1	1	4	5	2	2	2	5	5	30	3	5	2	3	3	5	2	3	5	5	36	5	4	5	4	3	2	2	3	3	2	33	99	
13	31	1	1	5	5	3	3	2	3	3	57	3	3	2	3	2	2	1	3	5	5	29	5	5	5	5	3	2	2	3	3	2	35	121	
14	1	2	2	5	4	3	3	3	5	5	33	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	36	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	35	104	
15	1	1	2	5	4	3	2	2	5	5	30	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	36	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	34	100	
16	1	2	1	5	5	3	4	2	5	5	33	3	5	3	4	3	5	1	3	5	3	35	4	3	5	5	3	3	3	3	3	3	35	103	
17	2	1	1	4	5	2	4	3	5	5	32	3	5	3	4	3	5	1	3	5	5	37	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	34	103	
18	1	2	1	4	5	2	3	3	4	4	29	3	5	3	3	3	5	2	3	5	4	36	4	3	4	5	3	3	3	3	3	3	34	99	
19	1	1	1	5	5	1	2	3	4	4	27	3	5	3	4	3	5	2	3	5	5	38	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	32	97	
20	1	1	1	4	5	2	2	3	5	5	29	3	5	2	3	3	5	2	3	4	4	34	4	5	4	5	4	2	2	3	3	2	34	97	
21	2	1	1	5	5	2	2	2	5	5	30	3	5	2	3	3	5	1	3	4	4	33	4	5	4	5	4	2	2	3	3	2	34	97	
22	3	1	2	4	5	2	1	4	4	4	30	3	5	3	3	3	5	1	3	4	4	34	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	35	99	
23	1	2	2	5	5	2	1	4	4	4	30	3	5	3	3	3	5	2	3	4	4	35	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	37	102	
24	1	2	1	4	5	2	2	3	5	5	30	3	5	3	3	3	5	1	3	5	5	36	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	34	100	
25	2	1	1	5	5	3	2	2	5	5	31	3	5	3	3	3	5	1	3	5	4	35	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32	98	
26	1	1	1	4	5	1	3	2	4	4	26	3	5	3	4	3	5	1	3	5	4	36	4	5	4	5	5	3	3	3	3	3	38	100	
27	1	1	1	5	5	1	3	2	4	4	27	5	5	3	4	5	5	2	5	3	3	40	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	35	102	
28	1	1	2	4	5	2	2	2	5	5	29	3	5	2	4	3	5	2	3	4	3	34	4	5	4	4	3	2	2	3	3	2	32	95	
29	2	2	1	5	5	1	2	3	5	5	31	3	5	2	4	3	5	1	3	4	4	34	4	3	4	5	4	2	2	3	3	2	32	97	
30	1	2	2	4	5	2	4	4	4	4	32	3	5	2	3	3	5	1	3	4	4	33	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2	32	97	
31	1	2	1	5	5	2	2	3	4	4	29	3	5	2	3	3	5	1	3	4	4	33	5	4	3	4	4	2	2	3	3	2	32	94	
32	2	1	1	4	5	2	2	3	5	5	30	3	5	2	3	3	5	1	3	5	5	35	5	4	5	4	5	2	2	3	3	2	35	100	
33	3	1	1	5	5	2	2	2	5	5	31	3	5	2	3	3	5	1	3	5	4	34	3	3	3	3	5	2	2	3	3	2	29	94	
34	1	1	2	4	5	1	3	2	5	5	29	4	5	2	3	4	5	2	4	4	3	36	3	4	5	4	4	2	2	4	4	2	34	99	
35	1	2	2	4	5	1	3	2	5	5	30	4	5	2	3	4	5	2	4	4	5	38	5	4	5	4	4	2	2	4	4	2	36	104	
36	2	4	2	4	5	2	4	3	4	4	34	4	5	2	3	4	5	2	4	4	5	38	4	3	3	4	4	2	2	4	4	2	32	104	
37	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	30	3	4	2	4	3	4	2	3	5	4	34	4	4	4	4	5	2	2	3	3	2	33	97	
38	1	3	1	5	4	3	3	3	4	4	31	3	4	3	4	3	4	2	3	5	4	35	4	5	4	3	5	3	3	3	3	3	36	102	
39	2	3	1	4	4	3	2	3	4	4	30	3	4	3	3	3	4	1	3	5	4	33	4	4	4	3	5	3	3	3	3	3	35	98	

40	1	3	1	5	5	1	3	3	5	5	32	3	5	3	3	3	5	1	3	4	4	34	4	5	3	3	3	3	3	3	3	33	99	
41	1	3	2	5	5	1	3	3	5	5	33	3	5	3	3	3	5	2	3	4	4	35	5	4	4	3	3	3	3	3	3	34	102	
42	2	3	2	5	5	2	3	3	5	5	35	4	5	2	4	4	5	2	4	4	5	39	5	4	3	3	4	2	2	4	4	2	33	107
43	1	3	1	4	4	2	2	3	5	5	30	4	4	2	4	4	4	1	4	4	4	35	4	3	3	4	4	2	2	4	4	2	32	97
44	1	4	1	4	4	2	2	4	4	4	30	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	36	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	35	101
45	1	4	1	4	4	2	2	4	4	4	30	4	4	2	4	4	4	1	4	4	4	35	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	34	99
46	1	2	1	3	5	1	3	2	4	5	27	4	5	2	3	4	5	1	4	4	4	36	4	4	4	5	4	2	2	4	3	2	34	97
	2	1	1	5	5	2	3	3	4	5	31	3	5	2	3	3	5	1	3	5	5	35	4	5	4	5	3	2	2	3	3	2	33	99
47	3	1	2	4	5	3	3	3	4	4	32	4	5	2	3	4	5	2	4	4	5	38	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	34	104
48	1	1	2	4	4	3	2	3	4	4	28	3	4	3	3	3	4	1	3	5	4	33	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	34	95
49	2	1	1	4	4	2	2	2	4	4	26	3	4	2	4	3	4	1	3	5	4	33	4	4	4	4	3	2	2	3	3	2	31	90
50	3	2	1	5	4	2	3	2	4	4	30	3	4	3	4	3	4	1	3	5	4	34	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	36	100
51	2	2	2	5	5	2	3	2	5	5	33	3	5	2	4	3	5	1	3	5	5	36	5	5	5	5	3	2	2	3	3	2	35	104
52	1	2	2	5	5	3	4	2	4	4	32	4	5	2	4	4	5	1	4	4	5	38	4	5	4	5	4	2	2	4	3	2	35	105
53	1	2	1	5	4	1	2	4	4	4	28	4	4	3	3	4	4	1	4	4	4	35	4	5	4	5	4	3	3	4	3	3	38	101
54	2	2	1	4	4	1	1	2	4	4	25	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	36	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	36	97
55	2	1	1	4	4	2	2	4	5	5	30	4	4	2	3	4	4	2	4	4	4	35	5	4	5	4	4	2	2	4	3	2	35	100
56	3	1	1	4	5	2	2	2	5	5	30	3	5	2	3	3	5	2	3	5	5	36	5	4	5	4	3	2	2	3	3	2	33	99
57	31	1	1	5	5	3	3	2	3	3	57	3	3	2	3	2	2	1	3	5	5	29	5	5	5	5	3	2	2	3	3	2	35	121
58	1	2	2	5	4	3	3	3	5	5	33	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	36	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	35	104
59	1	1	2	5	4	3	2	2	5	5	30	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	36	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	34	100
60	1	2	1	5	5	3	4	2	5	5	33	3	5	3	4	3	5	1	3	5	3	35	4	3	5	5	3	3	3	3	3	3	35	103
61	2	1	1	4	5	2	4	3	5	5	32	3	5	3	4	3	5	1	3	5	5	37	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	34	103
62	1	2	1	4	5	2	3	3	4	4	29	3	5	3	3	3	5	2	3	5	4	36	4	3	4	5	3	3	3	3	3	3	34	99
63	1	1	1	5	5	1	2	3	4	4	27	3	5	3	4	3	5	2	3	5	5	38	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	32	97
64	1	1	1	4	5	2	2	3	5	5	29	3	5	2	3	3	5	2	3	4	4	34	4	5	4	5	4	2	2	3	3	2	34	97
65	2	1	1	5	5	2	2	2	5	5	30	3	5	2	3	3	5	1	3	4	4	33	4	5	4	5	4	2	2	3	3	2	34	97
66	3	1	2	4	5	2	1	4	4	4	30	3	5	3	3	3	5	1	3	4	4	34	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	35	99
67	1	2	2	5	5	2	1	4	4	4	30	3	5	3	3	3	5	2	3	4	4	35	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	37	102
68	1	2	1	4	5	2	2	3	5	5	30	3	5	3	3	3	5	1	3	5	5	36	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	34	100
69	2	1	1	5	5	3	2	2	5	5	31	3	5	3	3	3	5	1	3	5	4	35	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32	98
70	1	1	1	4	5	1	3	2	4	4	26	3	5	3	4	3	5	1	3	5	4	36	4	5	4	5	5	3	3	3	3	3	38	100
71	1	1	1	5	5	1	3	2	4	4	27	5	5	3	4	5	5	2	5	3	3	40	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	35	102
72	1	1	2	4	5	2	2	2	5	5	29	3	5	2	4	3	5	2	3	4	3	34	4	5	4	4	3	2	2	3	3	2	32	95
73	2	2	1	5	5	1	2	3	5	5	31	3	5	2	4	3	5	1	3	4	4	34	4	3	4	5	4	2	2	3	3	2	32	97
74	1	2	2	4	5	2	4	4	4	4	32	3	5	2	3	3	5	1	3	4	4	33	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2	32	97
75	1	2	1	5	5	2	2	3	4	4	29	3	5	2	3	3	5	1	3	4	4	33	5	4	3	4	4	2	2	3	3	2	32	94
76	2	1	1	4	5	2	2	3	5	5	30	3	5	2	3	3	5	1	3	5	5	35	5	4	5	4	5	2	2	3	3	2	35	100
77	3	1	1	5	5	2	2	2	5	5	31	3	5	2	3	3	5	1	3	5	4	34	3	3	3	3	5	2	2	3	3	2	29	94
78	1	1	2	4	5	1	3	2	5	5	29	4	5	2	3	4	5	2	4	4	3	36	3	4	5	4	4	2	2	4	4	2	34	99
79	1	2	2	4	5	1	3	2	5	5	30	4	5	2	3	4	5	2	4	4	5	38	5	4	5	4	4	2	2	4	4	2	36	104
80	2	4	2	4	5	2	4	3	4	4	34	4	5	2	3	4	5	2	4	4	5	38	4	3	3	4	4	2	2	4	4	2	32	104

82	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	30	3	4	2	4	3	4	2	3	5	4	34	4	4	4	4	5	2	2	3	3	2	33	97
83	1	3	1	5	4	3	3	3	4	4	31	3	4	3	4	3	4	2	3	5	4	35	4	5	4	3	5	3	3	3	3	3	36	102
84	2	3	1	4	4	3	2	3	4	4	30	3	4	3	3	3	4	1	3	5	4	33	4	4	4	3	5	3	3	3	3	3	35	98
85	1	3	1	5	5	1	3	3	5	5	32	3	5	3	3	3	5	1	3	4	4	34	4	5	3	3	3	3	3	3	3	33	99	
86	1	3	2	5	5	1	3	3	5	5	33	3	5	3	3	3	5	2	3	4	4	35	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	34	102
87	2	3	2	5	5	2	3	3	5	5	35	4	5	2	4	4	5	2	4	4	5	39	5	4	3	3	4	2	2	4	4	2	33	107
88	1	3	1	4	4	2	2	3	5	5	30	4	4	2	4	4	4	1	4	4	4	35	4	3	3	4	4	2	2	4	4	2	32	97
89	1	4	1	4	4	2	2	4	4	4	30	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	36	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	35	101
90	1	4	1	4	4	2	2	4	4	4	30	4	4	2	4	4	4	1	4	4	4	35	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	34	99
91	1	2	1	3	5	1	3	2	4	5	27	4	5	2	3	4	5	1	4	4	4	36	4	4	4	5	4	2	2	4	3	2	34	97
92	2	1	1	5	5	2	3	3	4	5	31	3	5	2	3	3	5	1	3	5	5	35	4	5	4	5	3	2	2	3	3	2	33	99
93	3	1	2	4	5	3	3	3	4	4	32	4	5	2	3	4	5	2	4	4	5	38	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	34	104
94	1	1	2	4	4	3	2	3	4	4	28	3	4	3	3	3	4	1	3	5	4	33	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	34	95
95	2	1	1	4	4	2	2	2	4	4	26	3	4	2	4	3	4	1	3	5	4	33	4	4	4	4	3	2	2	3	3	2	31	90
96	3	2	1	5	4	2	3	2	4	4	30	3	4	3	4	3	4	1	3	5	4	34	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	36	100
97	2	2	2	5	5	2	3	2	5	5	33	3	5	2	4	3	5	1	3	5	5	36	5	5	5	5	3	2	2	3	3	2	35	104
98	1	2	2	5	5	3	4	2	4	4	32	4	5	2	4	4	5	1	4	4	5	38	4	5	4	5	4	2	2	4	3	2	35	105
99	1	2	1	5	4	1	2	4	4	4	28	4	4	3	3	4	4	1	4	4	4	35	4	5	4	5	4	3	3	4	3	3	38	101
100	2	2	1	4	4	1	1	2	4	4	25	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	36	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	36	97
101	2	1	1	4	4	2	2	4	5	5	30	4	4	2	3	4	4	2	4	4	4	35	5	4	5	4	4	2	2	4	3	2	35	100
102	3	1	1	4	5	2	2	2	5	5	30	3	5	2	3	3	5	2	3	5	5	36	5	4	5	4	3	2	2	3	3	2	33	99
103	31	1	1	5	5	3	3	2	3	3	57	3	3	2	3	2	2	1	3	5	5	29	5	5	5	5	3	2	2	3	3	2	35	121
104	1	2	2	5	4	3	3	3	5	5	33	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	36	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	35	104
105	1	1	2	5	4	3	2	2	5	5	30	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	36	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	34	100
106	1	2	1	5	5	3	4	2	5	5	33	3	5	3	4	3	5	1	3	5	3	35	4	3	5	5	3	3	3	3	3	3	35	103
107	2	1	1	4	5	2	4	3	5	5	32	3	5	3	4	3	5	1	3	5	5	37	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	34	103
108	1	2	1	4	5	2	3	3	4	4	29	3	5	3	3	3	5	2	3	5	4	36	4	3	4	5	3	3	3	3	3	3	34	99
109	1	1	1	5	5	1	2	3	4	4	27	3	5	3	4	3	5	2	3	5	5	38	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	32	97
110	1	1	1	4	5	2	2	3	5	5	29	3	5	2	3	3	5	2	3	4	4	34	4	5	4	5	4	2	2	3	3	2	34	97
111	2	1	1	5	5	2	2	2	5	5	30	3	5	2	3	3	5	1	3	4	4	33	4	5	4	5	4	2	2	3	3	2	34	97
112	3	1	2	4	5	2	1	4	4	4	30	3	5	3	3	3	5	1	3	4	4	34	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	35	99
113	1	2	2	5	5	2	1	4	4	4	30	3	5	3	3	3	5	2	3	4	4	35	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	37	102
114	1	2	1	4	5	2	2	3	5	5	30	3	5	3	3	3	5	1	3	5	5	36	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	34	100
115	2	1	1	5	5	3	2	2	5	5	31	3	5	3	3	3	5	1	3	5	4	35	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32	98
116	1	1	1	4	5	1	3	2	4	4	26	3	5	3	4	3	5	1	3	5	4	36	4	5	4	5	5	3	3	3	3	3	38	100
117	1	1	1	5	5	1	3	2	4	4	27	5	5	3	4	5	5	2	5	3	3	40	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	35	102
118	1	1	2	4	5	2	2	2	5	5	29	3	5	2	4	3	5	2	3	4	3	34	4	5	4	4	3	2	2	3	3	2	32	95
119	2	2	1	5	5	1	2	3	5	5	31	3	5	2	4	3	5	1	3	4	4	34	4	3	4	5	4	2	2	3	3	2	32	97
120	1	2	2	4	5	2	4	4	4	4	32	3	5	2	3	3	5	1	3	4	4	33	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2	32	97
121	1	2	1	5	5	2	2	3	4	4	29	3	5	2	3	3	5	1	3	4	4	33	5	4	3	4	4	2	2	3	3	2	32	94
122	2	1	1	4	5	2	2	3	5	5	30	3	5	2	3	3	5	1	3	5	5	35	5	4	5	4	5	2	2	3	3	2	35	100

BASE DE DATOS DE LA GESTION DE CONFLICTOS																							
Nº	DIMENSIÓN NEGOCIACIÓN												DIMENSIÓN NEGOCIACION CON TERCEROS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ST	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	ST	
1	4	2	3	3	4	5	3	3	2	2	31	3	3	2	2	3	4	2	3	2	4	28	
2	4	1	4	3	4	3	4	3	2	3	31	3	3	2	2	4	5	2	3	1	3	28	
3	3	1	3	3	4	3	3	3	1	3	27	4	3	2	1	2	3	4	3	1	4	27	
4	5	5	3	4	5	4	3	4	2	4	39	3	4	3	2	3	4	4	4	5	4	36	
5	3	2	3	3	5	3	3	3	3	5	33	2	3	2	3	1	3	2	5	2	3	26	
6	4	3	4	4	5	4	4	4	1	4	37	4	4	1	1	3	5	4	3	3	5	33	
7	4	1	3	5	4	4	3	5	1	4	34	3	5	3	1	4	5	2	3	1	5	32	
8	5	1	3	2	2	2	3	2	1	2	23	5	2	3	1	1	3	3	1	1	5	25	
9	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	32	1	3	2	2	2	4	1	3	3	4	25	
10	5	2	3	3	4	4	3	3	3	4	34	3	3	3	3	2	5	4	5	2	4	34	
11	3	1	3	3	2	4	3	3	1	4	27	3	3	2	1	3	5	3	3	1	4	28	
12	3	2	3	3	4	5	3	3	3	4	33	5	3	2	3	2	5	2	2	2	4	30	
13	5	5	3	4	5	4	3	4	4	4	41	3	4	1	4	3	3	3	3	5	4	33	
14	3	2	5	4	5	3	5	4	1	3	35	1	4	2	1	3	3	3	3	2	3	25	
15	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	27	2	3	4	2	3	3	3	1	3	2	26	
16	5	2	3	5	4	4	3	5	3	5	39	5	5	3	3	4	4	5	3	2	4	38	
17	5	3	2	5	3	4	2	5	3	3	35	5	5	3	3	3	5	3	1	3	5	36	
18	5	2	3	4	3	4	3	4	1	2	31	2	4	3	1	3	2	1	2	2	4	24	
19	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	38	4	4	5	4	3	5	1	4	1	5	36	
20	4	1	3	4	4	4	3	4	1	2	30	4	4	3	1	3	4	3	1	1	4	28	
21	4	4	2	2	5	4	2	2	2	3	30	2	2	2	2	3	4	1	1	4	2	23	
22	4	2	4	3	2	1	4	3	2	2	27	3	3	3	2	3	4	1	3	2	5	29	
23	5	4	3	3	3	2	3	3	1	3	30	3	3	3	1	2	3	3	2	4	3	27	
24	5	2	5	4	5	4	5	4	3	1	38	4	4	2	3	1	4	3	2	2	4	29	
25	4	4	3	3	5	5	3	3	4	2	36	2	3	2	4	1	4	3	3	4	2	28	
26	4	3	2	2	1	5	2	2	1	3	25	3	2	2	1	1	3	2	3	3	5	25	
27	4	2	2	3	1	4	2	3	1	4	26	3	3	1	1	1	4	4	4	2	3	26	
28	5	2	3	4	5	5	3	4	1	3	35	3	4	1	1	1	4	3	1	2	4	24	
29	5	3	2	4	5	5	2	4	1	4	35	4	4	1	1	3	4	1	1	3	3	25	
30	2	2	5	3	5	4	5	3	1	4	34	3	3	1	1	2	5	5	1	2	5	28	
31	5	4	3	3	5	5	3	3	3	4	38	4	3	1	3	1	4	4	3	4	3	30	
32	5	3	3	4	4	4	3	4	2	5	37	5	4	2	2	3	4	3	3	3	3	32	
33	4	3	4	4	2	3	4	4	1	3	32	4	4	3	1	3	3	3	3	3	4	31	
34	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	39	3	4	4	2	3	5	5	5	4	5	40	
35	5	3	3	2	5	5	3	2	2	4	34	4	2	1	2	2	5	3	3	3	3	28	
36	5	3	3	2	5	5	3	2	2	4	34	4	2	1	2	2	5	3	3	3	3	28	
37	3	3	1	1	2	3	1	1	1	2	18	3	1	2	1	1	5	5	1	3	3	25	
38	3	1	2	3	5	1	2	3	3	2	25	3	3	1	3	1	1	1	1	1	3	18	
39	3	2	2	1	2	1	2	1	1	3	18	3	1	2	1	1	5	4	2	2	3	24	
40	4	5	4	3	5	4	4	3	4	3	39	5	3	3	4	4	5	5	5	5	4	43	
41	1	2	2	2	5	3	2	2	1	3	23	3	2	1	1	1	5	2	1	2	4	22	
42	4	2	1	1	5	3	1	1	1	2	21	1	1	1	1	3	5	1	1	2	2	18	

43	4	1	1	3	5	3	1	3	1	5	27	4	3	1	1	3	2	4	1	1	3	23
44	2	1	1	4	5	3	1	4	3	2	26	1	4	1	3	3	4	5	1	1	3	26
45	5	5	4	3	2	4	4	3	1	1	32	4	3	5	1	3	4	2	4	5	3	34
46	3	4	2	2	2	3	2	2	1	2	23	3	2	1	1	3	3	3	4	4	2	26
47	5	4	5	4	1	4	5	4	1	3	36	3	4	4	1	4	4	1	3	4	5	33
48	5	4	2	3	1	4	2	3	1	2	27	3	3	4	1	1	5	4	3	4	3	31
49	5	4	2	3	1	4	2	3	1	2	27	3	3	4	1	1	5	4	3	4	3	31
50	5	3	2	3	1	4	2	3	1	3	27	3	3	4	1	2	4	3	3	3	4	30
51	4	4	2	3	3	4	2	3	3	4	32	3	3	3	3	3	3	4	1	4	3	30
52	1	4	4	5	5	5	4	5	1	4	38	5	5	5	1	3	5	2	5	4	4	39
53	5	4	4	4	5	5	4	4	1	5	41	3	4	5	1	5	5	1	5	4	4	37
54	5	3	3	2	5	5	3	2	2	4	34	4	2	1	2	2	5	3	3	3	3	28
55	3	3	1	1	2	3	1	1	1	2	18	3	1	2	1	1	5	5	1	3	3	25
56	3	1	2	3	5	1	2	3	3	2	25	3	3	1	3	1	1	1	1	1	3	18
57	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	44	5	4	3	4	5	4	5	3	5	5	43
58	4	4	4	3	2	3	4	3	1	4	32	3	3	4	1	4	5	2	3	4	3	32
59	4	3	3	4	3	1	3	4	2	2	29	3	4	2	2	3	3	2	3	3	4	29
60	5	3	4	3	2	1	4	3	2	3	30	4	3	3	2	5	4	3	3	3	4	34
61	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	34	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	34
62	4	1	3	4	5	4	3	4	1	4	33	5	4	3	1	5	3	4	3	1	5	34
63	4	1	4	4	5	5	4	4	4	4	39	3	4	4	4	5	5	4	4	1	5	39
64	4	5	3	4	4	4	3	4	5	4	40	5	4	3	5	3	5	5	5	5	5	45
65	3	3	3	3	5	1	3	3	2	4	30	4	3	5	2	3	5	4	2	3	4	35
66	4	3	3	3	4	1	3	3	1	3	28	3	3	3	1	4	4	3	2	3	3	29
67	4	3	5	4	1	4	5	4	1	3	34	3	4	4	1	4	3	3	3	3	4	32
68	4	5	2	4	3	3	2	4	1	4	32	4	4	3	1	3	3	2	3	5	5	33
69	3	4	4	5	3	4	4	5	2	3	37	4	5	3	2	3	5	3	4	4	5	38
70	3	4	3	3	3	2	3	3	1	4	29	4	3	3	1	3	5	3	1	4	4	31
71	5	4	5	5	5	1	5	5	1	3	39	5	5	5	1	5	5	5	3	4	5	43
72	3	3	4	3	1	1	4	3	1	3	26	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	26
73	5	5	3	3	4	3	3	3	5	5	39	5	3	5	5	5	5	1	3	5	5	42
74	4	3	2	4	3	3	2	4	3	5	33	3	4	3	3	5	3	5	4	3	3	36
75	3	4	4	5	4	4	4	5	1	3	37	4	5	3	1	3	4	4	4	4	5	37
76	4	4	3	4	3	3	3	4	1	5	34	3	4	3	1	4	5	1	4	4	5	34
77	5	5	2	3	5	5	2	3	5	5	40	3	3	5	5	4	1	5	5	5	1	37
78	4	5	4	5	4	4	4	5	1	5	41	3	5	2	1	2	3	4	3	5	3	31
79	4	5	3	4	4	4	3	4	5	4	40	5	4	3	5	3	5	5	5	5	5	45
80	3	3	3	3	5	1	3	3	2	4	30	4	3	5	2	3	5	4	2	3	4	35
82	5	5	3	3	1	4	3	3	3	5	35	5	3	3	3	4	5	5	3	5	3	39
83	4	4	3	4	5	5	3	4	2	5	39	4	4	3	2	5	5	4	5	4	4	40
84	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	41	5	3	5	5	4	5	5	5	5	3	45
85	3	3	3	2	5	3	3	2	2	2	28	3	2	1	2	2	4	2	2	3	4	25
86	5	2	3	3	4	4	3	3	1	2	30	4	3	2	1	3	3	2	2	2	4	26
87	4	1	2	2	4	5	2	2	2	3	27	2	2	4	2	1	5	1	1	1	4	23
88	1	2	1	1	5	5	1	1	1	3	21	3	1	1	1	1	3	1	2	2	2	17
89	3	2	2	5	1	4	2	5	2	4	30	3	5	4	2	2	3	2	3	2	3	29

90	5	5	3	3	5	5	3	3	1	3	36	3	3	2	1	1	3	3	3	5	4	28
91	3	3	2	3	5	5	2	3	1	4	31	3	3	1	1	2	3	1	2	3	2	21
92	4	5	3	3	5	4	3	3	1	3	34	3	3	3	1	3	3	3	3	5	4	31
93	5	1	3	4	5	3	3	4	1	3	32	4	4	1	1	3	5	1	1	1	5	26
94	5	1	5	4	5	4	5	4	1	4	38	4	4	4	1	1	3	1	1	1	5	25
95	5	4	4	4	5	5	4	4	1	3	39	4	4	1	1	2	5	3	4	4	5	33
96	4	4	4	4	3	3	4	4	1	4	35	3	4	4	1	3	3	3	5	4	4	34
97	4	5	3	3	5	3	3	3	1	4	34	4	3	3	1	1	4	4	1	5	3	29
98	4	5	2	3	5	3	2	3	1	5	33	3	3	3	1	1	4	3	1	5	3	27
99	4	5	3	4	4	4	3	4	2	3	36	3	4	1	2	3	5	2	3	5	4	32
100	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	31	3	3	1	2	2	4	4	3	3	4	29
101	3	1	2	3	5	1	2	3	3	2	25	3	3	1	3	1	1	1	1	1	3	18
102	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	44	5	4	3	4	5	4	5	3	5	5	43
103	4	4	4	3	2	3	4	3	1	4	32	3	3	4	1	4	5	2	3	4	3	32
104	4	3	3	4	3	1	3	4	2	2	29	3	4	2	2	3	3	2	3	3	4	29
105	5	3	4	3	2	1	4	3	2	3	30	4	3	3	2	5	4	3	3	3	4	34
106	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	34	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	34
107	4	1	3	4	5	4	3	4	1	4	33	5	4	3	1	5	3	4	3	1	5	34
108	4	1	4	4	5	5	4	4	4	4	39	3	4	4	4	5	5	4	4	1	5	39
109	4	5	3	4	4	4	3	4	5	4	40	5	4	3	5	3	5	5	5	5	5	45
110	3	3	3	3	5	1	3	3	2	4	30	4	3	5	2	3	5	4	2	3	4	35
111	4	3	3	3	4	1	3	3	1	3	28	3	3	3	1	4	4	3	2	3	3	29
112	4	3	5	4	1	4	5	4	1	3	34	3	4	4	1	4	3	3	3	3	4	32
113	4	5	2	4	3	3	2	4	1	4	32	4	4	3	1	3	3	2	3	5	5	33
114	3	4	4	5	3	4	4	5	2	3	37	4	5	3	2	3	5	3	4	4	5	38
115	3	4	3	3	3	2	3	3	1	4	29	4	3	3	1	3	5	3	1	4	4	31
116	5	4	5	5	5	1	5	5	1	3	39	5	5	5	1	5	5	5	3	4	5	43
117	3	3	4	3	1	1	4	3	1	3	26	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	26
118	5	5	3	3	4	3	3	3	5	5	39	5	3	5	5	5	5	1	3	5	5	42
119	4	3	2	4	3	3	2	4	3	5	33	3	4	3	3	5	3	5	4	3	3	36
120	3	4	4	5	4	4	4	5	1	3	37	4	5	3	1	3	4	4	4	4	5	37
121	4	4	3	4	3	3	3	4	1	5	34	3	4	3	1	4	5	1	4	4	5	34
122	5	5	2	3	5	5	2	3	5	5	40	3	3	5	5	4	1	5	5	5	1	37